

Maestría en Consultoría Organizacional y Negocios Digitales

Detección de Necesidades de la Organización (DNO)

Mapa Conceptual DNO



Tema 1

Estrategias para la identificación y definición de problemas

Mapa Conceptual



■ Módulo Académico

Detección de Necesidades en la Organización (DNO)

Programa: Maestría en Consultoría Organizacional y Negocios Digitales

Naturaleza: Teórico-práctica

Enfoque: Consultoría estratégica, diagnóstico organizacional y toma de decisiones basada en datos

🎯 Objetivo general del módulo

Que el estudiante **identifique, analice y estructure necesidades organizacionales reales** mediante metodologías de diagnóstico, distinguiendo síntomas y causas, priorizando problemas y elaborando un **diagnóstico consultivo integral** que sirva como base para propuestas de intervención organizacional y digital.

Estructura del módulo (alineada al mapa conceptual)

1 Estrategias para la identificación y definición de problemas

Contenido teórico

- Naturaleza del problema organizacional
- Diferencia entre problema percibido y problema real
- Relación problema–objetivos estratégicos
- Rol del consultor en la detección de necesidades

Herramientas clave

- Metodología de identificación de problemas organizacionales
- Técnicas de definición de problemas
- Uso de **matrices de priorización**
- Proceso consultivo de detección de necesidades

Actividad académica

Redactar un problema organizacional claro, medible y alineado a objetivos estratégicos.

2 Análisis del campo de fuerzas

Contenido teórico

- Concepto de **Campo de Fuerzas** (Kurt Lewin)
- Fuerzas impulsoras vs. fuerzas restrictivas
- Equilibrio y cambio organizacional

Herramientas

- Identificación de fuerzas
- Representación gráfica
- Análisis de impacto
- Uso del análisis para diseño de intervenciones

Entregable

Diagrama de campo de fuerzas aplicado a un problema real o simulado

3 Análisis causal y distinción causa–efecto

Contenido teórico

- Importancia del análisis causal en consultoría
- Diferencia entre síntomas, causas y causas raíz
- Evolución cronológica del problema

Herramientas

- Detección de síntomas
- Técnicas para identificar causas raíz
- Diagrama de causa–efecto (Ishikawa)
- Análisis cronológico del problema

Actividad

Construcción de un diagrama Ishikawa aplicado al caso simulado.

4 Intercambio de ideas y fuerzas positivas y negativas

Contenido teórico

- Pensamiento colaborativo en consultoría
- Dinámica organizacional
- Gestión del conflicto productivo

Técnicas

- *Lluvia de ideas estructurada*
 - *Dinámicas de análisis colectivo*
 - *Estrategias para potenciar fuerzas positivas*
 - *Trabajo en equipo como insumo diagnóstico*
-

5 Matriz causal y análisis de dimensiones

Contenido teórico

- Problemas complejos y multicausalidad
- Dimensiones del problema organizacional

Herramientas

- Matriz causal (construcción y uso)
- Tabla de incógnitas
- Análisis de dimensiones:
 - Alcance
 - Impacto
 - Urgencia
- Representación gráfica de problemas

Entregable

Matrix causal aplicada a un problema real o simulado

6 Instrumentos para la detección de problemas

Contenido

- Métodos de recolección de datos
- Enfoque cualitativo y cuantitativo
- Triangulación de información

Instrumentos

- Entrevistas:
 - Estructuradas
 - No estructuradas
- Escalas y cuestionarios
- Investigación:
 - Documental
 - De campo
- Listas de cotejo

Entregable

Guía de entrevistas por puesto clave, formato de cuestionario con lista de involucrados, registro de observaciones de campo, y documentación interna y externa relacionada con el caso.

7 Definición del diagnóstico

Contenido

- Validación de necesidades con la organización
- Construcción del diagnóstico integral
- Diferenciación síntomas–causas
- Presentación ejecutiva del diagnóstico

Entregables

- Diagnóstico consultivo
 - Reporte técnico
 - Reporte ejecutivo para toma de decisiones
-

CASO SIMULADO INTEGRAL

Empresa: DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

Contexto organizacional

Empresa mediana dedicada al desarrollo de soluciones digitales (software, e-commerce y analítica de datos).

- Empleados: 85
 - Áreas: Desarrollo, Comercial, Marketing Digital, Soporte, Administración
 - Crecimiento acelerado en los últimos 3 años
 - Alta rotación en áreas clave
 - Retrasos constantes en proyectos digitales
-

Situación problemática inicial (síntomas)

- Incumplimiento de plazos de entrega
 - Quejas de clientes estratégicos
 - Desmotivación del equipo de desarrollo
 - Sobrecarga operativa
 - Falta de claridad en prioridades digitales
-

Actividades del caso (por fases)

1 Identificación del problema

- Redactar el problema central
- Relación con objetivos estratégicos

2 Campo de fuerzas

- Identificar fuerzas impulsoras y restrictivas
- Construir diagrama

3 An allowing causal

- Identificar síntomas
- Construir Ishikawa

- Distinguir causas raíz

4 Intercambio de ideas

- Propuestas de análisis colaborativo
- Identificación de oportunidades internas

5 Matriz causal

- Relación causas–efectos
- Priorización por impacto y urgencia

6 Instrumentos

- Guía de entrevista simulada (CEO, CTO, líderes)
- Cuestionario de clima y carga laboral
- Lista de cotejo de procesos digitales

7 Diagnóstico final

- Diagnóstico integral
- Validación con la “organización”
- Reporte ejecutivo

MÓDULO 1

Estrategias para la identificación y definición de problemas

Enfoque del módulo

Este módulo constituye la **base del proceso de consultoría**, ya que un error en la definición del problema conduce a **intervenciones incorrectas**, desperdicio de recursos y decisiones estratégicas equivocadas.

“Un problema bien definido es un problema medio resuelto.”

— Enfoque clásico de consultoría estratégica

🎯 Objetivo del módulo

Que el estudiante **identifique, analice, priorice y defina correctamente problemas organizacionales**, diferenciando síntomas y causas raíz, y vinculando dichos problemas con los **objetivos estratégicos de la organización**.

1 Metodología para la identificación de problemas organizacionales

1.1 Fundamento teórico

La identificación de problemas organizacionales sigue una **lógica secuencial, no intuitiva**:

1. **Detectar síntomas**
2. **Recolectar información relevante**
3. **Analizar la información**
4. **Identificar la causa raíz**
5. **Priorizar problemas**
6. **Definir el problema central**

📌 Principio clave:

Los síntomas son visibles; las causas suelen ser sistémicas.

1.2 Componentes de la metodología

a) Detección de síntomas

Los **síntomas** son manifestaciones observables del problema, pero **no son el problema en sí**.

Ejemplos de síntomas organizacionales:

- Retrasos
- Quejas
- Rotación
- Errores recurrentes
- Bajo desempeño
- Conflictos internos

Aplicación en DIGINOVA SOLUTIONS

Síntomas detectados:

- Incumplimiento de plazos en proyectos digitales
- Quejas de clientes estratégicos
- Sobrecarga del equipo de desarrollo
- Desmotivación del personal técnico
- Incremento de retrabajos

 En esta fase NO se formulan soluciones.

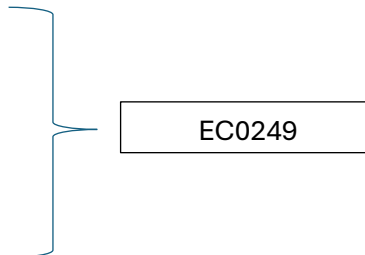
b) Recolección de información

La información debe ser:

- Objetiva
- Verificable
- Multifuente

Fuentes típicas:

- Entrevistas
- Reportes internos
- Indicadores de desempeño
- Observación directa
- Documentación de procesos
- Cuestionarios dirigidos





ORGANIGRAMA GENERAL
DIGINOVA SOLUTIONS S.A. DE C.V.
Total de puestos: 85

1 DIRECCIÓN GENERAL (2)

1. Director General / CEO
2. Asistente Ejecutivo de Dirección

2 DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA Y DESARROLLO (30)

2.1 Dirección de Tecnología (3)

3. Director de Tecnología (CTO)
4. PMO / Coordinador de Proyectos Digitales
5. Analista de Planeación y Capacidad Técnica

2.2 Desarrollo de Software (18)

Liderazgo

6. Gerente de Desarrollo de Software
7. Líder Técnico Backend
8. Líder Técnico Frontend

Equipo Backend

9. Desarrollador Backend Senior
10. Desarrollador Backend Senior
11. Desarrollador Backend Semi Senior
12. Desarrollador Backend Junior

Equipo Frontend

13. Desarrollador Frontend Senior

14. Desarrollador Frontend Semi Senior

15. Desarrollador Frontend Junior

Diseño UX/UI

16. Diseñador UX/UI Senior

17. Diseñador UX/UI Junior

QA / Testing

18. Ingeniero de Pruebas QA Senior

19. Ingeniero de Pruebas QA

2.3 Infraestructura y DevOps (9)

20. Líder DevOps

21. Ingeniero DevOps Senior

22. Ingeniero DevOps

23. Administrador de Servidores

24. Administrador de Bases de Datos

25. Especialista en Ciberseguridad

26. Ingeniero de Infraestructura Cloud

27. Técnico de Soporte a Desarrollo

28. Documentador Técnico

3 DIRECCIÓN COMERCIAL Y VENTAS (15)

3.1 Dirección Comercial (3)

29. Director Comercial

30. Coordinador de Ventas

31. Analista de Inteligencia Comercial

3.2 Ventas y Cuentas (12)

32. Gerente de Ventas B2B

33. Ejecutivo de Cuenta Senior

34. Ejecutivo de Cuenta Senior

35. Ejecutivo de Cuenta

36. Ejecutivo de Cuenta

37. Ejecutivo de Nuevos Negocios

38. Ejecutivo de Nuevos Negocios

39. Asesor Comercial Digital

40. Asesor Comercial Digital

41. Customer Success Manager

42. Customer Success Executive

43. Asistente Comercial

4 MARKETING DIGITAL (10)

4.1 Dirección de Marketing (2)

44. Director de Marketing Digital

45. Coordinador de Marketing

4.2 Equipo de Marketing (8)

- 46. Especialista SEO
- 47. Especialista SEM / Paid Media
- 48. Estratega de Contenidos
- 49. Copywriter Digital
- 50. Diseñador Gráfico Digital
- 51. Community Manager
- 52. Analista de Métricas Digitales
- 53. Especialista en Automatización de Marketing

5 SOPORTE TÉCNICO Y ATENCIÓN AL CLIENTE (10)

5.1 Coordinación de Soporte (2)

- 54. Gerente de Soporte y Operaciones
- 55. Supervisor de Soporte Técnico

5.2 Equipo de Soporte (8)

- 56. Analista de Soporte Nivel 1
- 57. Analista de Soporte Nivel 1
- 58. Analista de Soporte Nivel 2
- 59. Analista de Soporte Nivel 2
- 60. Especialista de Atención a Clientes
- 61. Especialista de Atención a Clientes
- 62. Técnico de Implementación
- 63. Técnico de Implementación

6 ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y RRHH (13)

6.1 Administración y Finanzas (7)

- 64. Director Administrativo y Financiero (CFO)
- 65. Contador General
- 66. Analista Financiero
- 67. Analista de Costos de Proyectos
- 68. Auxiliar Contable
- 69. Auxiliar Administrativo
- 70. Compras y Proveedores

6.2 Recursos Humanos (6)

- 71. Gerente de Recursos Humanos
 - 72. Analista de Capital Humano
 - 73. Reclutador de Talento TI
 - 74. Coordinador de Capacitación
 - 75. Analista de Desempeño y Clima
 - 76. Asistente de RRHH
-

☒ RESUMEN POR ÁREA

Área	Puestos
Dirección General	2
Tecnología y Desarrollo	30
Comercial y Ventas	15
Marketing Digital	10
Soporte y Atención al Cliente	10
Administración y RRHH	13
TOTAL	85

Aplicación en DIGINOVA

Se simula la recolección de información mediante:

- Entrevistas a CEO, CTO y líderes de proyecto
- Reportes de cumplimiento de proyectos
- Historial de entregas
- Encuestas internas de carga laboral

c) Análisis de la información

Consiste en:

- Detectar patrones
- Identificar recurrencias
- Encontrar inconsistencias
- Relacionar datos cualitativos y cuantitativos

 **Error común:** analizar información de forma aislada.

Aplicación en DIGINOVA

Del análisis surge que:

- Los retrasos no son excepcionales, sino recurrentes
- No existe un sistema claro de priorización de proyectos
- Las decisiones operativas dependen de urgencias del cliente

d) Identificación de la causa raíz

Busca responder:

¿Por qué ocurre el problema?

Se utilizan técnicas de profundización (se desarrollarán más adelante, pero aquí se introducen).

Aplicación en DIGINOVA

Causas preliminares identificadas:

- Falta de estandarización en la gestión de proyectos
- Crecimiento acelerado sin rediseño organizacional
- Deficiente alineación entre áreas comercial y desarrollo

e) Priorización del problema

No todos los problemas deben atenderse al mismo tiempo.

Se priorizan según:

- Impacto estratégico
 - Urgencia
 - Alcance organizacional
-

f) Definición del problema

Un problema bien definido debe ser:

- Claro
 - Concreto
 - Medible
 - Neutral (sin juicios)
 - Alineado a objetivos estratégicos
-

Definición preliminar del problema en DIGINOVA

“DIGINOVA SOLUTIONS presenta fallas sistemáticas en la gestión y priorización de proyectos digitales, lo que genera retrasos recurrentes, sobrecarga operativa y afectación en la satisfacción del cliente.”

2 Técnicas de definición de problemas

Estas técnicas **estructuran el pensamiento consultivo** y evitan definiciones vagas.

2.1 Técnica 5W + 1H

Elemento Pregunta

What	¿Qué ocurre?
Who	¿Quiénes están involucrados?
When	¿Cuándo ocurre?
Where	¿Dónde ocurre?
Why	¿Por qué ocurre?
How	¿Cómo ocurre?

Aplicación en DIGINOVA

- **Qué:** Retrasos en proyectos digitales
- **Quién:** Equipo de desarrollo y líderes de proyecto
- **Cuándo:** Durante fases de ejecución
- **Dónde:** Área de desarrollo
- **Por qué:** Falta de priorización y estructura
- **Cómo:** Gestión reactiva y sin estándares

2.2 Enfoque SMART aplicado a problemas

Un problema debe formularse de forma:

- **S** Específica
- **M** Medible
- **A** Alcanzable (realista)
- **R** Relevante
- **T** Temporal

 SMART no solo aplica a objetivos, también a problemas.

Ejemplo SMART en DIGINOVA

“En los últimos 12 meses, el 65 % de los proyectos digitales de DIGINOVA han presentado retrasos superiores al 20 % del tiempo estimado.”

2.3 Análisis FODA (enfoque diagnóstico)

Permite contextualizar el problema dentro del entorno interno y externo.

FODA resumido de DIGINOVA (en relación con el problema)

Fortalezas

- Talento técnico calificado
- Alta demanda de servicios

Oportunidades

- Crecimiento del mercado digital

Debilidades

- Falta de procesos estandarizados
- Sobrecarga operativa

Amenazas

- Pérdida de clientes clave
 - Competencia con mejor gestión de proyectos
-

3 Uso de matrices de priorización para jerarquizar problemas

3.1 Propósito

Evitar que la organización:

- Ataque problemas menores
 - Reaccione solo a urgencias
 - Ignore impactos estratégicos
-

3.2 Herramientas

a) Diagrama de flujo

Permite visualizar dónde se generan los cuellos de botella.

b) Checklist

Valida si existen prácticas, procesos o controles.

c) Mapas mentales

Ayudan a visualizar relaciones entre problemas.

Aplicación en DIGINOVA

Se detecta que:

- El cuello de botella se concentra en la asignación de recursos
 - No existe checklist formal de arranque de proyectos
 - Los problemas se conectan entre sí (no son aislados)
-

Relación entre problemas identificados y objetivos organizacionales

4.1 Principio clave

>>Un problema solo es relevante si afecta un objetivo estratégico<<

4.2 Vincular problemas

- Identificar qué objetivos se ven comprometidos
 - Relacionar impacto–resultado
 - Evitar análisis operativos desconectados de la estrategia
-

Aplicación en DIGINOVA

Objetivos estratégicos afectados:

- Crecimiento sostenible
 - Fidelización de clientes
 - Rentabilidad de proyectos
 - Posicionamiento en soluciones digitales
-

4.3 Focalizar esfuerzos

Se seleccionan los problemas:

- De mayor impacto
 - De mayor efecto sistémico
 - Que habilitan mejoras posteriores
-

Problema priorizado final

Deficiencia estructural en la gestión y priorización de proyectos digitales, que impacta el cumplimiento de plazos, la carga laboral del equipo y la satisfacción del cliente.

PERFILES DE PUESTO (PUESTOS CRÍTICOS)

No se describen los 85 puestos; en consultoría se **seleccionan los roles críticos** para el diagnóstico.

1.1 Director General (CEO)

Objetivo del puesto

Definir la estrategia general del negocio, asegurar el crecimiento sostenible y la alineación entre áreas.

Funciones clave

- Definir objetivos estratégicos
- Aprobar proyectos y prioridades
- Resolver conflictos interáreas
- Representar a la empresa ante clientes clave

Indicadores

- Crecimiento de ingresos
- Rentabilidad
- Satisfacción de clientes estratégicos

Problema asociado en el caso

- Centralización excesiva de decisiones
- Falta de claridad estratégica operativa

1.2 Director de Tecnología (CTO)

Objetivo

Garantizar la correcta ejecución técnica de los proyectos digitales.

Funciones

- Supervisar desarrollo y DevOps
- Asignar recursos técnicos
- Definir estándares tecnológicos
- Coordinar con el área comercial

Indicadores

- Cumplimiento de plazos
- Calidad del software
- Disponibilidad de infraestructura

Problema deliberado

- Sobrecarga operativa
- Falta de planeación de capacidad

1.3 PMO / Coordinador de Proyectos Digitales

Objetivo

Gestionar, priorizar y dar seguimiento a proyectos digitales.

Funciones

- Definir cronogramas
- Asignar recursos
- Controlar avances
- Reportar desviaciones

Indicadores

- Proyectos a tiempo
- Variaciones de alcance
- Cumplimiento de presupuesto

Problema deliberado

- Rol débil, sin autoridad real
- Dependencia del CTO

1.4 Director Comercial

Objetivo

Impulsar ventas y captación de clientes.

Funciones

- Definir metas comerciales
- Negociar con clientes
- Coordinar ejecutivos de cuenta

Problema deliberado

- Vende sin validar capacidad técnica
- Promete plazos irreales

1.5 Gerente de Desarrollo de Software

Objetivo

Asegurar la correcta ejecución técnica del desarrollo.

Problema

- Falta de liderazgo transversal
- Presión constante por urgencias

1.6 Gerente de Soporte y Operaciones

Objetivo

Garantizar continuidad del servicio post-implementación.

Problema

- Sobrecarga por mala calidad inicial
- Falta de retroalimentación a desarrollo

2 GUÍAS DE ENTREVISTA POR ROL

Las entrevistas son **instrumento central del diagnóstico**.

2.1 Guía de entrevista – CEO

Objetivo: entender visión estratégica y problemas percibidos.

Preguntas clave

1. ¿Cuáles son hoy los principales retos de DIGINOVA?
2. ¿Qué tan alineadas están las áreas con la estrategia?
3. ¿Dónde percibe mayores cuellos de botella?
4. ¿Qué problemas afectan directamente a los clientes?
5. ¿Qué espera de este proceso de diagnóstico?

2.2 Guía de entrevista – CTO

1. ¿Cómo se priorizan los proyectos actualmente?
2. ¿La carga de trabajo es sostenible?
3. ¿Qué problemas se repiten con mayor frecuencia?
4. ¿Existe claridad entre lo vendido y lo desarrollado?
5. ¿Qué decisiones dependen exclusivamente de usted?

2.3 Guía de entrevista – Director Comercial

1. ¿Cómo se comprometen los plazos con los clientes?
2. ¿Se valida la capacidad técnica antes de cerrar ventas?
3. ¿Qué conflictos existen con desarrollo?
4. ¿Qué presiones ejerce el mercado?

2.4 Guía – Líder Técnico / Desarrollador

1. ¿Reciben proyectos con información completa?
2. ¿Los cambios de alcance son frecuentes?
3. ¿Cómo es la carga de trabajo?
4. ¿Qué impide cumplir plazos?

2.5 Guía – Soporte / Atención a Clientes

1. ¿Qué tipo de fallas reciben con mayor frecuencia?
2. ¿Qué problemas se repiten después de cada entrega?
3. ¿Existe retroalimentación formal hacia desarrollo?

3 PUESTOS CLAVE PARA EL DIAGNÓSTICO

Criterio consultivo:

Puestos con **visión estratégica, impacto transversal y contacto con el problema.**

Puestos clave seleccionados:

- CEO
- CTO
- PMO
- Director Comercial
- Gerente de Desarrollo
- Líder Técnico Backend
- Ejecutivo de Cuenta Senior
- Gerente de Soporte
- Analista de Proyectos
- Desarrollador Senior
- Especialista de Atención a Clientes
- RRHH (clima, carga laboral)

 Estos puestos permiten **triangulación de información.**

4 ORGANIGRAMA AS-IS / TO-BE

4.1 Organigrama AS-IS (Actual – Problemático)

Características

- CEO centraliza decisiones
- PMO sin autoridad real
- Comercial y Desarrollo desconectados
- Soporte reactivo
- RRHH operativo, no estratégico

Efecto

- Sobrecarga
- Retrasos
- Conflictos interáreas
- Mala priorización

4.2 Organigrama TO-BE (Propuesto)

Cambios clave

- PMO fortalecido y autónomo
- Comité de priorización (CEO–CTO–Comercial)
- Flujo formal de ventas → proyectos
- Soporte integrado al ciclo de mejora
- RRHH estratégico (capacidad, clima)

 **No es solución aún, es hipótesis organizacional.**

5 FALLAS ESTRUCTURALES DELIBERADAS (PARA EL CASO)

Estas fallas están **intencionalmente diseñadas** para que el estudiante las detecte.

Fallas clave

- **1. PMO sin poder real**
 - Existe el rol, pero no decide
 - Genera caos en prioridades
- **2. Comercial vende sin validación técnica**
 - Promesas irreales
 - Fricción constante
- **3. CTO sobrecargado**
 - Decide todo
 - Cuello de botella crítico
- **4. Soporte desconectado del desarrollo**
 - Errores se repiten
 - No hay aprendizaje organizacional
- **5. RRHH reactivo**
 - No mide carga
 - No anticipa rotación
 - Capacitación inexistente

En el contexto del caso **DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.** y de la **consultoría organizacional**, **PMO** significa:

◇ ¿Qué es una PMO?

PMO es el acrónimo de **Project Management Office**, que en español se traduce como: **Oficina de Gestión de Proyectos**

Es la **estructura (o función)** encargada de **estandarizar, coordinar, priorizar y dar seguimiento** a los proyectos de una organización.

🎯 ¿Cuál es el propósito de una PMO?

El propósito central de una PMO es **asegurar que los proyectos se ejecuten de forma ordenada, alineada a la estrategia y con uso eficiente de recursos.**

En empresas digitales como DIGINOVA, la PMO es **crítica**, porque:

- Se ejecutan **múltiples proyectos en paralelo**
 - Existen cambios frecuentes de alcance
 - Los recursos técnicos son limitados
 - El incumplimiento de plazos afecta directamente al cliente
-

🧠 Funciones principales de una PMO

Funciones estratégicas

- Priorizar proyectos según impacto estratégico
- Alinear proyectos con objetivos del negocio
- Definir portafolio de proyectos

Funciones tácticas

- Definir metodologías (ágil, híbrida, tradicional)
- Establecer estándares de gestión
- Asignar recursos
- Gestionar riesgos

Funciones operativas

- Dar seguimiento a cronogramas
 - Controlar avances y desviaciones
 - Reportar estatus a la dirección
 - Documentar lecciones aprendidas
-

🔧 La PMO dentro del caso DIGINOVA (problema deliberado)

En el **caso simulado**, la PMO **existe**, pero **no funciona correctamente**.

Situación actual (AS-IS)

- No tiene autoridad real para priorizar proyectos
- Depende del CTO para decisiones clave
- Actúa solo como área de seguimiento, no de control
- No puede frenar proyectos mal vendidos
- No gestiona la capacidad del equipo

👉 Resultado:

- Caos en prioridades
 - Sobrecarga del equipo
 - Retrasos recurrentes
 - Conflictos entre áreas
-

Tipos de PMO (marco teórico útil para el caso)

Tipo de PMO	Característica
PMO de soporte	<i>Solo da plantillas y reportes</i>
PMO de control	<i>Exige cumplimiento de estándares</i>
PMO directiva	<i>Dirige y decide proyectos</i>

 En DIGINOVA, la PMO es **de soporte**, cuando debería evolucionar a **PMO directiva**.

Definición académica clara

La PMO es la unidad organizacional responsable de gobernar los proyectos, asegurando su alineación estratégica, uso eficiente de recursos y cumplimiento de objetivos.

a) DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso actual de gestión de proyectos digitales (AS-IS)

Objetivo: visualizar el flujo real y detectar **cuellos de botella y puntos críticos**.

Diagrama de flujo (formato textual)

Inicio

↓

Área Comercial detecta oportunidad

↓

Ejecutivo de Cuenta negocia con cliente

↓

¿Se valida capacidad técnica?

└─ NO ─→ Se promete plazo y alcance al cliente

↓

Contrato firmado

└─ SÍ ─→ (Ocasional y no formal)

↓

Contrato firmado

↓

Proyecto enviado a CTO

↓

CTO revisa requerimientos

↓

¿CTO tiene disponibilidad?

└─ NO ─→ Proyecto se retrasa (cola de espera)

↓

Cliente presiona

└─ SÍ ─→ Asignación informal de recursos

↓

Desarrollo inicia

↓

Cambios de alcance frecuentes

↓

Retrabajos

↓

Retraso en entrega

↓

Soporte atiende fallas

↓

Fin

● Cuellos de botella identificados

- Validación inexistente de capacidad técnica
- CTO como punto único de decisión
- Ausencia de PMO con autoridad
- Cambios de alcance no controlados
- Soporte reactivo

b) CHECKLIST

Evaluación de prácticas, procesos y controles

Objetivo: validar si DIGINOVA cuenta con **prácticas formales de gestión**, control y alineación estratégica.

📋 Checklist de diagnóstico (extracto clave)

1 Gobierno y estrategia

Ítem	Sí	No	Observaciones
Existe estrategia clara de priorización de proyectos	☐	☒	Se prioriza por urgencia
Hay comité de decisiones interáreas	☐	☒	Decisiones centralizadas
Proyectos alineados a objetivos estratégicos	☐	☒	No documentado

2 Gestión de proyectos

Ítem	Sí	No	Observaciones
Existe PMO con autoridad formal	☐	☒	Rol débil
Metodología de proyectos estandarizada	☐	☒	Cada líder trabaja distinto
Gestión formal de cambios de alcance	☐	☒	Cambios informales
Planeación de capacidad instalada	☐	☒	Sobrecarga constante

3 Área Comercial

Ítem	Sí	No	Observaciones
Ventas valida factibilidad técnica	☐	☒	Promesas irreales
Documentación clara de requerimientos	☐	☒	Información incompleta
Retroalimentación post-proyecto	☐	☒	No existe

4 Desarrollo y Tecnología

Ítem	Sí	No	Observaciones
Roles técnicos claramente definidos	☒	☐	Pero sobrecargados
QA integrado desde el inicio	☐	☒	QA tardío
Lecciones aprendidas documentadas	☐	☒	Errores repetidos

5 Soporte y cliente

Ítem	Sí	No	Observaciones
Soporte participa en mejora continua	☐	☒	Solo apaga incendios
Indicadores de fallas recurrentes	☐	☒	No se analizan

Resultado global del checklist

Alto nivel de informalidad, baja estandarización y ausencia de controles sistémicos.

c) MAPAS MENTALES

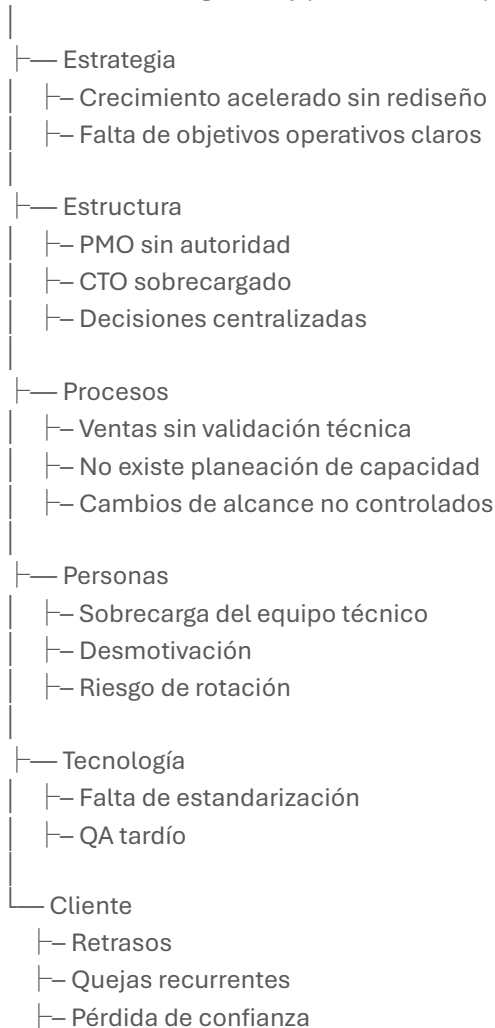
Relación entre problemas organizacionales

Objetivo: visualizar el **problema como un sistema interconectado**, no como eventos aislados.

Mapa mental (representación textual)

PROBLEMA CENTRAL:

Deficiencia en la gestión y priorización de proyectos digitales



Lectura consultiva del mapa mental

- El problema **no es técnico**
- Es **estructural y de gestión**
- Tiene impacto en:
 - Personas
 - Clientes
 - Rentabilidad
 - Estrategia

Problema central (punto de partida)

Problema central definido:

Deficiencia estructural en la gestión y priorización de proyectos digitales, que genera retrasos recurrentes, sobrecarga operativa y afectación en la satisfacción del cliente.

Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)

2.1 Propósito del Ishikawa en consultoría

El Diagrama de Ishikawa permite:

- Organizar causas **de forma lógica**
- Evitar explicaciones simplistas
- Visualizar la **multicausalidad del problema**
- Preparar el terreno para el análisis de causa raíz

2.2 Categorías utilizadas

Para DIGINOVA se utilizan categorías **organizacionales**, más adecuadas que las industriales clásicas:

1. **Estrategia**
2. **Estructura**
3. **Procesos**
4. **Personas**
5. **Tecnología**
6. **Clientes / Mercado**

2.3 Diagrama de Ishikawa – Representación textual

EFFECTO:

Retrasos, sobrecarga y quejas de clientes

=====>

ESTRATEGIA

- Crecimiento acelerado sin rediseño organizacional
- Objetivos comerciales no alineados a capacidad operativa
- Falta de criterios estratégicos de priorización

ESTRUCTURA

- PMO sin autoridad real
- CTO como cuello de botella
- Decisiones centralizadas
- Roles transversales poco definidos

PROCESOS

- Ventas sin validación técnica
- Cambios de alcance no controlados
- Ausencia de planeación de capacidad
- Metodologías no estandarizadas

PERSONAS

- Sobrecarga del equipo técnico
- Desmotivación
- Falta de liderazgo intermedio
- Riesgo de rotación

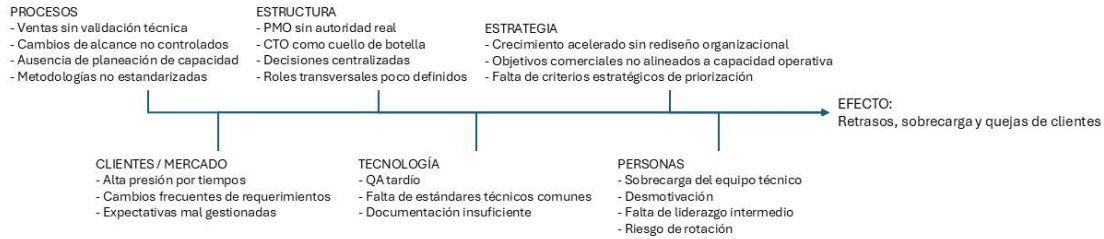
TECNOLOGÍA

- QA tardío
- Falta de estándares técnicos comunes
- Documentación insuficiente

CLIENTES / MERCADO

- Alta presión por tiempos
- Cambios frecuentes de requerimientos
- Expectativas mal gestionadas

Diagrama de Ishikawa – DIGINOVA SOLUTIONS



2.4 Lectura consultiva del Ishikawa



Hallazgos clave:

- El problema **no tiene una sola causa**
- La tecnología **no es la causa principal**
- La raíz está en **decisiones estratégicas y estructurales**
- La operación solo refleja fallas del sistema



Esto confirma que **intervenir solo en desarrollo o tecnología no resolvería el problema.**

3 Técnica de los 5 Porqués

3.1 Propósito

La técnica de los **5 Porqués** permite **profundizar verticalmente** en una causa específica hasta llegar a la **causa raíz sistémica**, no visible a simple vista.

3.2 Aplicación paso a paso en DIGINOVA



Síntoma observable

Los proyectos digitales se entregan con retraso.

? ¿Por qué? (1)

Porque el equipo de desarrollo está sobrecargado y atiende múltiples proyectos al mismo tiempo.

? ¿Por qué? (2)

Porque se aceptan más proyectos de los que la capacidad técnica puede manejar.

? ¿Por qué? (3)

Porque el área comercial cierra ventas sin validar la capacidad técnica ni la carga de trabajo existente.

? ¿Por qué? (4)

Porque no existe un proceso formal ni una autoridad clara para priorizar y aprobar proyectos antes de venderlos.

? ¿Por qué? (5)

Porque la organización creció rápidamente sin establecer un modelo de gobierno de proyectos ni redefinir su estructura organizacional.

3.3 Causa raíz identificada

Causa raíz:

Ausencia de un modelo formal de gobierno y priorización de proyectos alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional, derivado de un crecimiento acelerado sin rediseño estructural.

4 Integración de ambas herramientas

Herramienta Aporta

Ishikawa

Visión horizontal (multicausal)

5 Porqués

Profundización vertical (causa raíz)

Conclusión consultiva:

El problema de DIGINOVA no es técnico ni de desempeño individual, sino estructural, estratégico y de gobierno organizacional.

5 Errores comunes que el consultor debe evitar (uso didáctico)

- ✗ Culpar solo al equipo técnico**
 - ✗ Proponer soluciones antes del diagnóstico**
 - ✗ Confundir síntomas con causas**
 - ✗ Atacar áreas aisladas**
 - ✓ Analizar el sistema completo**
 - ✓ Buscar causas estructurales**
 - ✓ Fundamentar con evidencia**
-

Cadena de Valor

DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

ACTIVIDADES PRIMARIAS (Crean valor directo al cliente)

1 Marketing y Ventas

Qué hace

- Prospección de clientes
- Diseño de propuestas digitales
- Negociación de alcance, precio y tiempos
- Cierre de contratos

Valor que aporta

- Generación de ingresos
- Posicionamiento en el mercado digital

Fallas deliberadas del caso

- Venta sin validación de capacidad técnica
- Promesas irreales de tiempos y alcance
- Falta de alineación con operaciones

 Aquí se siembra gran parte del problema.

2 Gestión de Proyectos (PMO)

Qué hace

- Planeación de proyectos
- Priorización
- Asignación de recursos
- Seguimiento y control

Valor que aporta

- Orden, predictibilidad y eficiencia
- Uso óptimo de recursos

Fallas deliberadas

- PMO sin autoridad real
- Actúa solo como área de seguimiento
- No controla portafolio ni capacidad

 Actividad clave debilitada.

3 Desarrollo y Producción Digital

Qué hace

- Diseño técnico
- Desarrollo de software
- Integraciones
- Pruebas (QA)

Valor que aporta

- Producto digital funcional y de calidad

Fallas

- Sobrecarga del equipo

- QA tardío
- Retrabajos frecuentes
- Cambios de alcance constantes

 *La operación refleja fallas previas, no es la causa raíz.*

4 Implementación y Entrega

Qué hace

- Puesta en marcha
- Capacitación básica al cliente
- Validación final

Valor que aporta

- Experiencia inicial del cliente
- Cumplimiento del compromiso

Fallas

- Entregas fuera de tiempo
- Implementaciones apresuradas
- Documentación incompleta

5 Soporte y Atención al Cliente

Qué hace

- Atención de incidencias
- Soporte técnico
- Seguimiento post-entrega

Valor que aporta

- Fidelización
- Continuidad del servicio

Fallas

- Soporte reactivo
- Problemas repetitivos
- No existe retroalimentación formal a desarrollo

 *Apaga incendios, no mejora el sistema.*

ACTIVIDADES DE APOYO (Habilitan la cadena)

6 Infraestructura Tecnológica

Incluye

- DevOps
- Servidores
- Seguridad
- Herramientas colaborativas

Fallas

- Falta de estandarización
- Documentación técnica insuficiente

7 Gestión del Talento (RRHH)

Incluye

- Reclutamiento TI
- Capacitación
- Clima laboral
- Gestión de desempeño

Fallas

- Enfoque reactivo
- No mide carga de trabajo
- No anticipa rotación

 No sostiene el crecimiento.

8 Dirección y Gobierno Organizacional

Incluye

- Dirección General (CEO)
- Dirección de Tecnología (CTO)
- Dirección Comercial

Fallas

- Decisiones centralizadas
- Falta de gobierno de proyectos
- Estrategia no aterrizada a operación

 Aquí está la causa raíz estructural.

9 Administración y Finanzas

Incluye

- Costeo de proyectos
- Control financiero
- Compras

Fallas

- Costos de retrabajo no visibles
- Rentabilidad de proyectos no analizada

Representación sintética de la Cadena de Valor

Marketing y Ventas



Gestión de Proyectos (PMO)



Desarrollo Digital



Implementación



Soporte al Cliente

↑↑↑

Actividades de Apoyo:

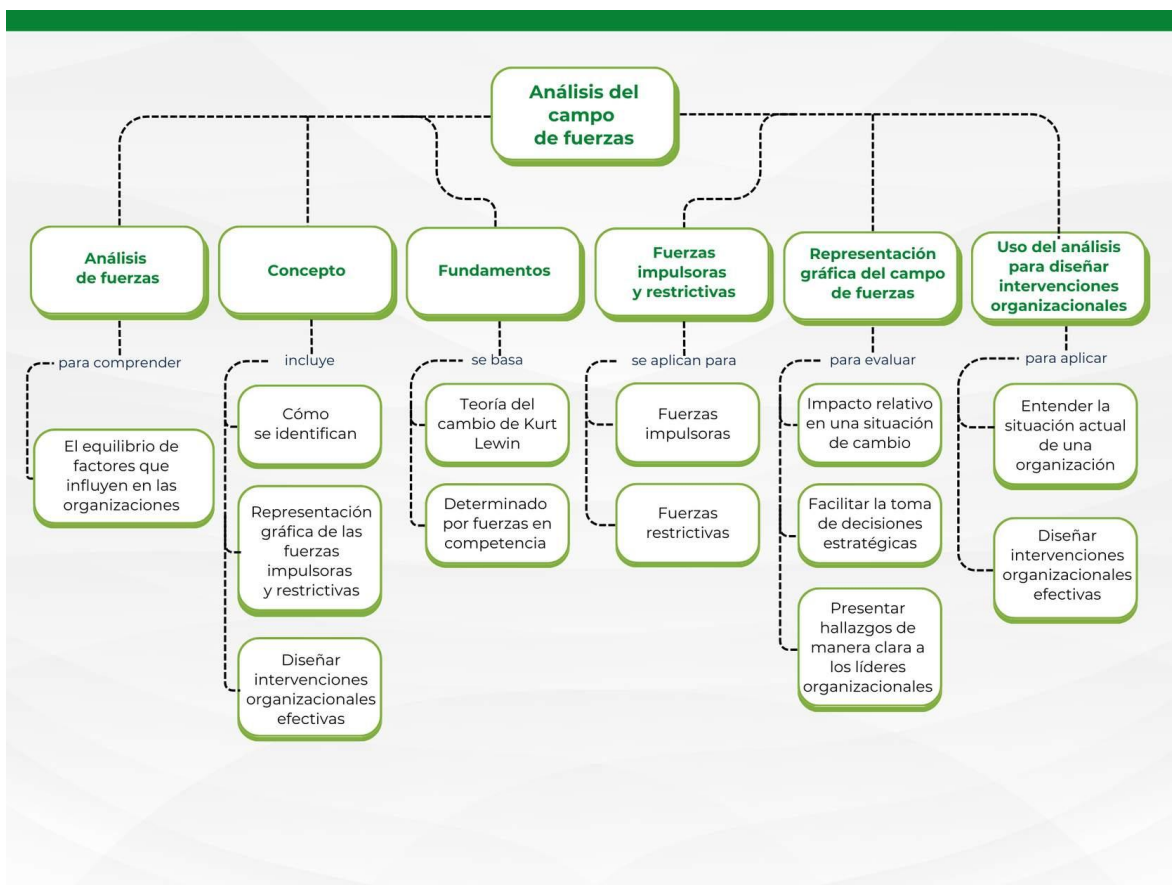
- Dirección y Gobierno
- RRHH
- Infraestructura TI
- Finanzas

 Lectura consultiva clave

- ✓ El **problema NO** está en desarrollo
 - ✓ El valor se **distorsiona desde ventas y gobierno**
 - ✓ La PMO es el eslabón crítico debilitado
 - ✓ Soporte evidencia fallas sistémicas
 - ✓ RRHH no acompaña el crecimiento
-

Tema 2.

Análisis del campo de fuerzas



¿ La detección de necesidades en la organización es un tema de Recursos Humanos o de Administración?

EJERCICIO.

La respuesta corta es: **es de ambos**, pero con enfoques y objetivos distintos.

En el contexto de la **Detección de Necesidades (DNO)** funciona como un puente. No es una isla de Recursos Humanos ni una tarea aislada de la Dirección General; es el punto donde la estrategia del negocio se encuentra con el talento humano.¹

Aquí te explico cómo se divide la "propiedad" de este tema:

1. Desde la perspectiva de Recursos Humanos (RR.HH.)

Para RR.HH., la detección de necesidades suele centrarse en el **Capital Humano**. Aquí se habla frecuentemente de la **DNC** (Detección de Necesidades de Capacitación).²

- **El Foco:** El individuo y el equipo.
- **La Pregunta:** ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes (soft y hard skills) les faltan a los colaboradores para cumplir con su trabajo?
- **El Resultado:** Un Plan de Capacitación y Desarrollo, planes de carrera o programas de bienestar.

2. Desde la perspectiva de la Administración (Management)

Para la Administración, la DNO es una herramienta de **Estrategia y Eficiencia Operativa**. Es parte del Diagnóstico Organizacional preventivo o correctivo.

- **El Foco:** El sistema, los procesos y los resultados.
- **La Pregunta:** ¿Por qué no estamos alcanzando los KPIs? ¿Es un problema de estructura, de falta de recursos tecnológicos o de procesos obsoletos?
- **El Resultado:** Reingeniería de procesos, cambios en la estructura orgánica (organigrama), inversión en tecnología o cambio de modelo de negocio.

El Cuadro Comparativo: ¿Quién hace qué?

Dimensión	Enfoque de Recursos Humanos	Enfoque de Administración
Nivel de análisis	Micro (Persona / Puesto).	Macro (Organización / Mercado).
Herramienta clave	Evaluación de desempeño, encuestas de clima.	Cuadro de Mando Integral (BSC), Auditorías de procesos.
Solución típica	Curso de liderazgo, taller técnico.	Implementación de un ERP, cambio de visión estratégica.
Visión del problema	"La gente no sabe cómo hacerlo".	"El sistema no permite que se haga".

¿Por qué en tu Maestría esto es "Consultoría"?

Como consultor, tú te sitúas **en medio**. No puedes proponer un cambio administrativo (como un nuevo software) sin detectar las necesidades de RR.HH. (¿sabrá la gente usarlo?).

Tampoco puedes proponer una capacitación masiva si la administración no ha definido primero hacia dónde va el negocio.

En Negocios Digitales: La DNO hoy es casi siempre **híbrida**. Por ejemplo, si detectas que una empresa pierde clientes, la necesidad puede ser administrativa (el proceso de entrega es lento) Y de RR.HH. (el personal de atención al cliente no tiene herramientas digitales para responder rápido).

Conclusión

- Es un tema de **Administración** cuando buscas **eficacia organizacional**.
- Es un tema de **Recursos Humanos** cuando buscas **desarrollo del potencial humano**.
- Es **Consultoría** cuando integras ambos para resolver un problema de negocio.

Diferencia entre Diagnóstico Integral y Diagnóstico Consultivo

1 Diagnóstico Integral

¿Qué es?

El **diagnóstico integral** es un **análisis amplio, sistémico y exhaustivo** de la organización, cuyo objetivo es **comprender cómo funciona la empresa en su conjunto** y **detectar todas las problemáticas relevantes**, sin priorizar aún la intervención.

 Responde a la pregunta:

“¿Qué está pasando en la organización y por qué?”

Enfoque

- Descriptivo–analítico
 - Sistémico
 - Multidimensional
-

Qué analiza

Incluye, por ejemplo:

- Estrategia
 - Estructura organizacional
 - Procesos
 - Personas y cultura
 - Tecnología
 - Finanzas
 - Clientes
 - Entorno
-

Herramientas típicas

- Entrevistas múltiples
- Análisis documental
- FODA

- Cadena de valor
- Ishikawa
- Mapas mentales
- Campo de fuerzas
- Matriz causal

Entregable típico

Un **informe amplio**, que contiene:

- Contexto organizacional
- Hallazgos por área
- Problemas detectados
- Relaciones causa–efecto
- Riesgos organizacionales

 *No necesariamente propone soluciones.*

Ejemplo en DIGINOVA

El diagnóstico integral identifica:

- Fallas en ventas
- Problemas de gobierno de proyectos
- Sobrecarga del CTO
- PMO débil
- Falta de planeación de capacidad
- Riesgos de rotación
- Afectación al cliente

 **Resultado:** *visión completa del sistema.*

2 Diagnóstico Consultivo

¿Qué es?

El **diagnóstico consultivo** es un **proceso focalizado y orientado a la acción**, que **parte del diagnóstico integral**, pero **prioriza los problemas críticos** sobre los cuales **sí es viable y estratégico intervenir**.

 Responde a la pregunta:

“¿Qué problema clave debemos atender y para qué?”

Enfoque

- Estratégico
 - Selectivo
 - Orientado a decisiones
 - Preparado para intervención
-

Qué analiza

- Problema central priorizado

- Causas raíz
- Impacto estratégico
- Viabilidad de intervención
- Riesgos de no intervenir

Herramientas típicas

- Matriz de priorización
 - Árbol de problemas
 - 5 Porqués
 - Análisis costo-impacto
 - Escenarios
 - Validación con stakeholders clave
-

Entregable típico

Un **documento ejecutivo**, que incluye:

- Problema central definido
 - Causas raíz
 - Evidencia clave
 - Implicaciones estratégicas
 - Recomendación de líneas de intervención (sin aún ejecutar)
-

Ejemplo en DIGINOVA

El diagnóstico consultivo concluye que:

El problema crítico es la ausencia de un modelo formal de gobierno y priorización de proyectos alineado a la estrategia y capacidad organizacional.

 *Todo lo demás **deriva o se explica** por este problema.*

3 Diferencia clave resumida

Aspecto	Diagnóstico Integral	Diagnóstico Consultivo
Alcance	Amplio	Focalizado
Objetivo	Comprender la organización	Decidir dónde intervenir
Nivel	Exploratorio	Estratégico
Pregunta central	¿Qué pasa?	¿Qué hacemos y por qué?
Salida	Múltiples problemas	Problema prioritario
Uso	Análisis	Toma de decisiones
Cliente	Analista / académico	Directivo / decisor

4 Relación entre ambos (clave didáctica)

 **No son opuestos, son etapas del mismo proceso.**

Diagnóstico Integral

↓

Priorización

↓

Diagnóstico Consultivo

↓

Diseño de intervención

5 Error común en estudiantes (y consultores junior)

- ✗ Saltar directamente al diagnóstico consultivo
- ✗ Proponer soluciones sin diagnóstico integral
- ✗ Confundir “lista de problemas” con diagnóstico
- ✓ Analizar primero el sistema
- ✓ Priorizar con criterio estratégico
- ✓ Justificar cada decisión

DIAGNÓSTICO INTEGRAL

DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

1 Contexto general de la organización

DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V. es una empresa de base tecnológica dedicada al **desarrollo de soluciones digitales a la medida**, implementación de plataformas, servicios de transformación digital y soporte tecnológico para clientes corporativos.

- Crecimiento acelerado en ventas
- Incremento de proyectos simultáneos
- Estructura organizacional que no evolucionó al mismo ritmo
- Alta dependencia de perfiles técnicos clave

 El crecimiento ha sido **reactivo**, no planeado estratégicamente.

2 Objetivo del diagnóstico integral

Analizar de manera **sistémica e integral** la situación actual de DIGINOVA, con el fin de:

- Identificar problemáticas organizacionales
- Comprender sus causas y efectos
- Establecer una base sólida para la priorización y posterior diagnóstico consultivo

3 Alcance del diagnóstico

El diagnóstico considera las siguientes dimensiones:

- Estrategia
- Estructura organizacional
- Procesos

- Personas
- Tecnología
- Cultura organizacional
- Relación con clientes

4 Hallazgos por dimensión

4.1 Estrategia

Situación actual

- La estrategia de crecimiento no está claramente formalizada.
- Ventas persigue objetivos comerciales sin alineación con capacidad operativa.
- No existe una priorización estratégica de proyectos.

Efectos

- Saturación operativa
 - Proyectos no rentables
 - Compromisos difíciles de cumplir
-

4.2 Estructura organizacional

Situación actual

- Estructura funcional tradicional para una empresa digital.
- La PMO existe formalmente, pero sin autoridad real.
- El CTO concentra decisiones técnicas y operativas.

Efectos

- Cuellos de botella
 - Lentitud en la toma de decisiones
 - Falta de accountability clara
-

4.3 Procesos

Situación actual

- Procesos de inicio y gestión de proyectos no estandarizados.
- Ventas no valida factibilidad técnica ni capacidad.
- Ausencia de planeación formal de capacidad.

Efectos

- Retrasos recurrentes
 - Reprocesos
 - Sobrecarga del equipo de desarrollo
-

4.4 Personas

Situación actual

- Equipos técnicos con alta carga de trabajo.
- Falta de roles claramente definidos en proyectos.
- Riesgo de desgaste y rotación.

Efectos

- Baja moral

- Dependencia de individuos clave
- Pérdida de conocimiento tácito

4.5 Tecnología

Situación actual

- Buen nivel técnico en desarrollo de soluciones.
- Falta de herramientas integradas para gestión de proyectos y recursos.
- Información fragmentada.

Efectos

- Poca visibilidad del avance real
- Decisiones reactivas
- Dificultad para anticipar riesgos

4.6 Cultura organizacional

Situación actual

- Cultura orientada al “apagar fuegos”.
- Alta disposición al esfuerzo individual.
- Baja disciplina en procesos.

Efectos

- Normalización del trabajo urgente
- Resistencia inicial a la estandarización
- Falta de aprendizaje organizacional

4.7 Relación con clientes

Situación actual

- Promesas comerciales ambiciosas.
- Expectativas del cliente no siempre gestionadas.
- Quejas por retrasos y cambios constantes.

Efectos

- Pérdida de confianza
- Riesgo reputacional
- Impacto en la recurrencia de negocio

5 Principales problemas detectados

A partir del análisis integral se identifican:

- Retrasos recurrentes en proyectos
- PMO sin poder real de decisión
- Falta de planeación de capacidad
- Desalineación entre ventas y operación
- Sobrecarga del CTO
- Reprocesos constantes
- Insatisfacción del cliente

 Muchos de estos problemas son **síntomas** de fallas estructurales más profundas.

6 Análisis causa–efecto (visión sistémica)

El diagnóstico revela que:

- La ausencia de gobierno de proyectos
- La falta de priorización estratégica
- La inexistencia de planeación de capacidad

 Generan un **efecto dominó** que impacta procesos, personas y clientes.

7 Nivel de madurez organizacional

Dimensión	Nivel
Estrategia	Medio–bajo
Gobierno de proyectos	Bajo
Gestión de procesos	Bajo
Gestión de personas	Medio
Capacidad tecnológica	Medio–alto
Cultura organizacional	Reactiva

8 Conclusión del diagnóstico integral

DIGINOVA SOLUTIONS presenta un desajuste estructural entre su crecimiento comercial y su capacidad organizacional para ejecutar proyectos digitales de forma consistente, predecible y alineada a la estrategia.

*La organización **funciona por esfuerzo**, no por sistema.*

9 Implicaciones estratégicas

Si la situación actual persiste:

- Se incrementará la rotación
- Aumentará la insatisfacción del cliente
- Se afectará la rentabilidad
- Se comprometerá la escalabilidad del negocio

10 Transición al diagnóstico consultivo

El diagnóstico integral **no prioriza**, pero **prepara el terreno** para definir:

- El problema crítico
- La necesidad organizacional
- Las líneas de intervención

 El siguiente paso natural es el **Diagnóstico Consultivo**, basado en la matriz de priorización previamente elaborada.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Caso: DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

Esta matriz permite **pasar del diagnóstico integral al diagnóstico consultivo**.

1 Objetivo de la matriz

Identificar y **priorizar los problemas organizacionales** detectados, considerando su **impacto estratégico, urgencia, alcance y viabilidad de intervención**, para definir **el problema central** que debe atenderse.

2 Criterios de priorización utilizados

Se utilizan **cuatro criterios estándar en consultoría**:

Criterio	Descripción	Escala
Impacto estratégico (I)	Grado en que el problema afecta objetivos clave	1-5
Urgencia (U)	Nivel de presión inmediata	1-5
Alcance organizacional (A)	Áreas/personas afectadas	1-5
Viabilidad de intervención (V)	Capacidad real de intervenir	1-5

Escala:

1 = Muy bajo | 3 = Medio | 5 = Muy alto

3 Problemas evaluados

A partir del diagnóstico integral se identifican los siguientes **problemas relevantes**:

- P1. Retrasos recurrentes en proyectos digitales
- P2. Sobrecarga del equipo de desarrollo
- P3. PMO sin autoridad real
- P4. Ventas sin validación de capacidad técnica
- P5. CTO como cuello de botella decisional
- P6. Falta de planeación de capacidad
- P7. Quejas y pérdida de confianza del cliente
- P8. Soporte reactivo y retrabajos constantes

EJERCICIO.

4 Matriz de priorización (evaluación)

#	Problema	I	U	A	V	Total
P1	Retrasos en proyectos	5	5	5	3	18
P2	Sobrecarga del equipo	4	4	4	3	15
P3	PMO sin autoridad	5	4	5	4	18
P4	Ventas sin validación técnica	5	4	5	4	18
P5	CTO como cuello de botella	4	3	4	3	14
P6	Falta de planeación de capacidad	5	4	5	4	18
P7	Quejas de clientes	5	5	4	2	16

#	Problema	I	U	A	V	Total
P8	Soporte reactivo	3	3	3	3	12

5 Ranking de prioridades

Prioridad	Problema	Puntaje
1	PMO sin autoridad real	18
1	Ventas sin validación técnica	18
1	Falta de planeación de capacidad	18
2	Retrasos en proyectos	18
3	Quejas de clientes	16
4	Sobrecarga del equipo	15
5	CTO como cuello de botella	14
6	Soporte reactivo	12

 Los empates son normales; se interpretan de forma estratégica.

6 Interpretación consultiva clave

Hallazgos importantes:

- Los **retrasos** y las **quejas** son **consecuencias**, no causas.
- Los problemas mejor priorizados son:
 - **PMO sin autoridad**
 - **Ventas sin validación técnica**
 - **Falta de planeación de capacidad**
- Estos tres problemas:
 - Son **estructurales**
 - Tienen **impacto sistémico**
 - Explican la mayoría de los síntomas

7 Problema central priorizado (diagnóstico consultivo)

Problema central:

Ausencia de un modelo formal de gobierno, priorización y planeación de proyectos digitales alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional.

 Este problema **integra** los tres más puntuados y **explica el resto**.

8 Uso académico de la matriz

Esta matriz permite evaluar si el estudiante o el consultor junior:

- Priorizar con criterio estratégico
- No confunde síntomas con causas
- Justifica decisiones
- Usa herramientas de consultoría correctamente
- Conecta diagnóstico con intervención

9 Entregable sugerido

Matriz de Priorización Justificada, que incluya:

1. Criterios utilizados
2. Problemas evaluados
3. Ponderación
4. Ranking
5. Problema central definido

🌳 ÁRBOL DE PROBLEMAS

DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

El **árbol de problemas** permite visualizar la **relación causa–efecto** entre los distintos hallazgos del diagnóstico, diferenciando **causas raíz**, **problema central** y **efectos**.

1 Problema central (tronco)

Ausencia de un modelo formal de gobierno, priorización y planeación de proyectos digitales alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional.

2 Causas raíz (raíces)

◇ Causas estructurales

- PMO sin autoridad real de decisión
- Estructura organizacional funcional no adaptada a gestión de proyectos
- Concentración de decisiones en el CTO
- Falta de roles y responsabilidades claras en proyectos

◇ Causas estratégicas

- Crecimiento comercial no planificado
- Ventas sin validación de capacidad técnica
- Ausencia de criterios de priorización estratégica de proyectos

◇ Causas de proceso

- No existe planeación formal de capacidad
- Procesos de inicio y control de proyectos no estandarizados
- Falta de indicadores integrales de desempeño (KPIs)

◇ Causas culturales

- Cultura reactiva (“apagar fuegos”)
- Normalización de urgencias
- Baja disciplina en procesos

3 Efectos (ramas)

△ Efectos operativos

- Retrasos recurrentes en proyectos
- Reprocesos constantes
- Sobrecarga del equipo de desarrollo

Δ Efectos en personas

- Desgaste y desmotivación
- Riesgo de rotación de talento clave
- Dependencia de personas críticas

Δ Efectos en clientes

- Incumplimiento de compromisos
- Quejas frecuentes
- Pérdida de confianza

Δ Efectos estratégicos

- Reducción de rentabilidad
- Riesgo reputacional
- Dificultad para escalar el negocio

Representación esquemática (texto)

EFFECTOS

- |
- |— Quejas de clientes
- |— Retrasos y reprocesos
- |— Sobrecarga y rotación
- |— Pérdida de rentabilidad

PROBLEMA CENTRAL

- |
- |— Falta de gobierno y planeación de proyectos

CAUSAS

- |— PMO débil
- |— Venta sin validación
- |— Falta de planeación de capacidad
- |— CTO como cuello de botella
- |— Cultura reactiva

CAMPO DE FUERZAS – DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

1 Definición del problema / cambio deseado

Cambio deseado:

Implementar un modelo formal de gobierno, priorización y planeación de proyectos digitales alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional, que permita ejecutar proyectos de forma predecible, rentable y con satisfacción del cliente.

2 Identificación de fuerzas

♦ Fuerzas impulsoras (a favor del cambio)

#	Fuerza impulsora	Descripción
F1	Presión del cliente	Quejas, retrasos, riesgo reputacional
F2	Saturación operativa	Equipos sobrecargados
F3	Riesgo de rotación	Desgaste del talento clave
F4	Reconocimiento del problema	Dirección consciente
F5	Crecimiento del mercado	Oportunidad de escalar
F6	Capacidad técnica instalada	Buen nivel tecnológico

♦ Fuerzas restrictivas (en contra del cambio)

#	Fuerza restrictiva	Descripción
R1	Cultura reactiva	Preferencia por “apagar fuegos”
R2	Centralización en el CTO	Pérdida de control percibida
R3	Resistencia al cambio	Miedo a nuevos procesos
R4	Falta de disciplina organizacional	Incumplimiento de reglas
R5	Falta de indicadores	Baja visibilidad
R6	Experiencias previas fallidas	Escepticismo

3 Evaluación de intensidad (1–5)

Escala utilizada:

1 = Muy débil | 3 = Media | 5 = Muy fuerte

EJERCICIO.

Δ Intensidad de fuerzas impulsoras

Fuerza	Intensidad
F1 Presión del cliente	5
F2 Saturación operativa	4
F3 Riesgo de rotación	4
F4 Dirección consciente	4
F5 Crecimiento del mercado	3
F6 Capacidad técnica	3
Total fuerzas impulsoras	23

▽ Intensidad de fuerzas restrictivas

Fuerza	Intensidad
R1 Cultura reactiva	5
R2 Centralización en el CTO	4
R3 Resistencia al cambio	4
R4 Falta de disciplina	4
R5 Falta de indicadores	3
R6 Escepticismo	3
Total fuerzas restrictivas	23

📌 Representación gráfica (formato textual)

FUERZAS IMPULSORAS	CAMBIO DESEADO	FUERZAS RESTRICTIVAS
Presión cliente (5)	Modelo formal de	Cultura reactiva (5)
Saturación (4)	gobierno y	Centralización CTO (4)
Riesgo rotación (4)	planeación de	Resistencia cambio (4)
Dirección consciente (4)	proyectos	Falta disciplina (4)
Crecimiento mercado (3)		Falta indicadores (3)
Capacidad técnica (3)		Escepticismo (3)

📌 Lectura clave:

Las fuerzas están **equilibradas (23 vs 23)** → el cambio **no ocurrirá solo**, requiere **intervención deliberada**.

EJERCICIO.

Estrategias de intervención...

5 Estrategias de intervención (consultoría)

● Estrategias para fortalecer fuerzas impulsoras

Fuerza	Estrategia
<i>Presión del cliente</i>	<i>Demostrar impacto financiero y reputacional</i>
<i>Saturación operativa</i>	<i>Evidenciar quick wins de planeación</i>
<i>Riesgo de rotación</i>	<i>Vincular cambio con bienestar y desarrollo</i>
<i>Dirección consciente</i>	<i>Patrocinio visible del cambio con beneficios</i>
<i>Crecimiento del mercado</i>	<i>Alinear modelo TO-BE (ideal)</i>
<i>Capacidad técnica</i>	<i>Apalancar herramientas digitales (integraciones nuevas)</i>

● Estrategias para reducir fuerzas restrictivas

Fuerza	Estrategia
<i>Cultura reactiva</i>	<i>Gestión del cambio + comunicación</i>
<i>Centralización CTO</i>	<i>Redefinir roles y delegar decisiones</i>
<i>Resistencia al cambio</i>	<i>Capacitación y participación / procesos de coaching</i>
<i>Falta de disciplina</i>	<i>Reglas claras + consecuencias / entrenamientos de productividad</i>
<i>Falta de indicadores</i>	<i>Implementar KPIs visibles</i>
<i>Escepticismo</i>	<i>Pilotajes y quick wins</i>

6 Conclusión consultiva

El cambio es viable, pero no automático.

Requiere liderazgo, claridad metodológica, gestión del cambio y una implementación gradual con resultados tempranos.

DOCUMENTO EJECUTIVO PARA DIRECCIÓN

Diagnóstico Consultivo y Recomendaciones Estratégicas

DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

1. Propósito del documento

Presentar a la Alta Dirección un **resumen ejecutivo, claro y accionable** del diagnóstico realizado a DIGINOVA SOLUTIONS, con el fin de: - Explicar la situación actual de la organización - Identificar el **problema estratégico prioritario** - Evidenciar riesgos de no intervención - Plantear **líneas estratégicas de acción** para la toma de decisiones

Este documento **no sustituye el diagnóstico integral**, sino que traduce sus hallazgos en **insumos directivos**.

2. Contexto ejecutivo

DIGINOVA SOLUTIONS ha experimentado un **crecimiento acelerado en ventas y proyectos digitales**, impulsado por la alta demanda del mercado. Sin embargo, dicho crecimiento **no ha sido acompañado por una evolución equivalente en su estructura, procesos y modelo de gestión**, lo que ha generado tensiones operativas y estratégicas.

Actualmente, la organización opera bajo un esquema **altamente reactivo**, con fuerte dependencia del esfuerzo individual y de roles clave.

3. Principales síntomas observados

Desde la perspectiva directiva, los síntomas más visibles son:

- Retrasos recurrentes en la entrega de proyectos
- Sobrecarga del equipo técnico y del CTO
- Incremento de reprocesos y ajustes no planeados
- Quejas y desgaste en la relación con clientes
- Falta de visibilidad real del avance y la capacidad operativa

Estos síntomas **no son problemas aislados**, sino manifestaciones de una causa estructural común.

4. Problema estratégico central

DIGINOVA SOLUTIONS carece de un modelo formal de gobierno, priorización y planeación de proyectos digitales alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional.

Esta situación provoca que: - Se acepten más proyectos de los que la organización puede ejecutar - No exista una priorización clara entre iniciativas - Las decisiones se concentren en pocos roles críticos

5. Principales causas identificadas

Las causas raíz del problema se agrupan en cuatro dimensiones:

a) Estructurales

- PMO sin autoridad real de decisión
- Estructura funcional poco adecuada para gestión por proyectos
- Centralización de decisiones técnicas en el CTO

b) Estratégicas

- Ventas sin validación de capacidad técnica
- Crecimiento comercial no planificado
- Falta de criterios formales de priorización

c) De proceso

- Ausencia de planeación de capacidad
- Procesos de gestión de proyectos no estandarizados
- Falta de indicadores integrales

d) Culturales

- Predominio de una cultura reactiva
 - Normalización del trabajo urgente
 - Baja disciplina en el cumplimiento de procesos
-

6. Riesgos de no intervenir

Si la organización mantiene el modelo actual, se identifican los siguientes riesgos:

- Incremento en la rotación de talento clave
 - Deterioro progresivo de la satisfacción del cliente
 - Pérdida de rentabilidad por reprocesos
 - Daño reputacional
 - Limitación para escalar el negocio de forma sostenible
-

7. Cambio organizacional recomendado

El diagnóstico indica la necesidad de **evolucionar del modelo actual (AS-IS) a un modelo objetivo (TO-BE)** caracterizado por:

- Gobierno claro de proyectos
 - PMO fortalecida y empoderada
 - Planeación realista de capacidad
 - Alineación efectiva entre ventas, operación y tecnología
 - Descentralización progresiva de decisiones
-

8. Líneas estratégicas de intervención (alto nivel)

Se recomiendan las siguientes líneas de acción:

1. **Fortalecer el gobierno de proyectos**
 - Redefinir rol y autoridad de la PMO
 - Establecer un comité de priorización
 2. **Implementar planeación de capacidad**
 - Modelar carga de trabajo y recursos
 - Vincular ventas con disponibilidad real
 3. **Estandarizar la gestión de proyectos**
 - Metodología común
 - Indicadores de avance, carga y riesgo
 4. **Gestionar el cambio organizacional**
 - Comunicación clara del propósito
 - Capacitación y participación de líderes
-

9. Beneficios esperados

Con la implementación del cambio se espera:

- Mayor previsibilidad en entregas
 - Reducción de reprocesos y urgencias
 - Mejora en la satisfacción del cliente
 - Disminución del desgaste del equipo
 - Mayor escalabilidad y rentabilidad
-

10. Conclusión para Dirección

El reto de DIGINOVA SOLUTIONS no es técnico, sino organizacional y estratégico.

La empresa cuenta con talento y capacidad tecnológica; sin embargo, **requiere un modelo de gestión acorde a su nivel de crecimiento** para asegurar su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Este diagnóstico constituye la base para **tomar decisiones informadas** y avanzar hacia una intervención estructurada.

Documento elaborado para fines académicos y de simulación profesional
Maestría en Consultoría Organizacional y Negocios Digitales

Tema 3.

Análisis causal y distinción causa-efecto

Un error común en las organizaciones es confundir los síntomas del problema (efectos) con las causas reales.

A. Introducción al análisis causal en problemas organizacionales

- El análisis causal es un **proceso de investigación** que **permite identificar las verdaderas razones detrás de un problema**. En el ámbito organizacional, muchas veces se confunde la causa con el efecto, lo que lleva a soluciones ineficientes.
- Por ejemplo, si una empresa enfrenta **baja productividad**, se podría pensar que la causa es la falta de motivación de los empleados. Sin embargo, al profundizar, podríamos descubrir que la verdadera causa es la **falta de capacitación** o **procesos ineficientes**. Si solo abordamos la motivación sin mejorar la formación o la eficiencia de los procesos, el problema persistirá.

Si solo tratamos los efectos sin atender las causas, los problemas seguirán apareciendo.

B. Principales técnicas para identificar causas raíz

- a) **Técnica de los 5 porqués**
 - b) **Análisis de Pareto (80/20)**
 - c) **Diagrama de Árbol**
 - d) **Diagrama de Relaciones**
 - **Cuestionario dicotómico**
-
- a) Técnica de los 5 porqués desarrollada por **Sakichi Toyoda** y utilizada ampliamente en **Toyota Production System**, consiste en preguntar “¿por qué?” repetidamente (al menos cinco veces) hasta llegar a la causa raíz.
 - b) Este método se basa en el principio de **Vilfredo Pareto**, quien descubrió que el **80% de los problemas proviene del 20% de las causas**.
 - c) El diagrama de árbol es una herramienta visual que permite **desglosar un problema en causas principales y secundarias**.
 - d) El **diagrama de relaciones** es una herramienta que ayuda a representar de manera visual **la red de interacciones causales entre distintos factores** que contribuyen a un problema organizacional. A diferencia del Diagrama de Ishikawa (que organiza las causas en categorías), este diagrama **muestra cómo cada factor se relaciona con los demás**, permitiendo detectar **cuáles generan más impacto** sobre el resto.

a. Técnica de los 5 porqués

La técnica de los **5 porqués** es una herramienta de análisis de causa raíz que busca descubrir **por qué ocurre realmente un problema**, profundizando a través de preguntas sucesivas. Su simplicidad es parte de su poder: cada respuesta se convierte en la base de la siguiente pregunta “¿por qué?”.

🌀 ¿En qué consiste?

- Se parte de un **problema claramente definido**.
- Se pregunta “**¿por qué ocurrió?**”.
- Con la respuesta, se vuelve a preguntar “**¿por qué?**”.
- Se repite el proceso hasta llegar a la **causa raíz**, que suele alcanzarse alrededor de cinco iteraciones, aunque pueden ser más o menos según el caso.

Las fuentes coinciden en que fue desarrollada por **Sakichi Toyoda** y popularizada por Toyota dentro de su sistema de producción.

🎯 ¿Para qué sirve?

- Identificar la **causa real** detrás de un problema, no solo sus síntomas.
- Evitar soluciones superficiales.
- Facilitar discusiones rápidas y colaborativas.
- Integrarse fácilmente con otras herramientas como el **diagrama de Ishikawa**.

🌀 Cómo se aplica (según las fuentes)

- Reúne a personas que conozcan el proceso.
- Define el problema con claridad.
- Formula el primer “por qué” basado en hechos, no suposiciones.
- Repite la pregunta tantas veces como sea necesario hasta llegar a la causa raíz.

Ejemplo aplicado al caso:

1. ¿Por qué hay retrasos en los proyectos?
Porque los equipos están saturados.
2. ¿Por qué están saturados?
Porque se aceptan más proyectos de los que se pueden ejecutar.
3. ¿Por qué se aceptan más proyectos?
Porque ventas no valida la capacidad operativa.
4. ¿Por qué no se valida la capacidad?
Porque no existe un proceso formal de planeación.
5. ¿Por qué no existe ese proceso?
Porque no hay un modelo de gobierno de proyectos institucionalizado.

b. Análisis de Pareto

Este método se basa en el principio de **Vilfredo Pareto**, quien descubrió que el **80% de los problemas proviene del 20% de las causas**.

El análisis de Pareto es clave para pasar del diagnóstico al foco estratégico.

A partir de **todo el diagnóstico integral de Diginova Solutions** (estructura, procesos, causa–efecto, Ishikawa, 5 porqués y campo de fuerzas), el **20% de las causas que generan aproximadamente el 80% de los problemas** se identifica de la siguiente manera:

Análisis de Pareto – Diginova Solutions

Principio 80/20 aplicado al diagnóstico organizacional

Problema central observado

Retrasos recurrentes, sobrecarga operativa, pérdida de control de proyectos y deterioro en la experiencia del cliente.

El 20% de las causas críticas (pocas vitales)

1 Ausencia de un modelo formal de gobierno de proyectos (PMO débil o simbólica)

Impacto generado (≈ 30% del problema total):

- Proyectos sin priorización clara
- Cambios constantes de alcance
- Falta de control de tiempos y costos
- Seguimiento reactivo

 *Esta sola causa explica múltiples efectos operativos y comerciales.*

2 Desalineación entre el área comercial y la capacidad operativa

Impacto generado (≈ 20%):

- Ventas compromete fechas irreales
- Se aceptan más proyectos de los que pueden ejecutarse
- Saturación constante de equipos

 *Es la causa raíz del “crecimiento desordenado”.*

3 Centralización excesiva de decisiones técnicas y operativas en el CTO

Impacto generado (≈ 15%):

- Cuellos de botella decisionales
- Retrasos por aprobaciones
- Dependencia de una sola persona
- Falta de autonomía en líderes técnicos

 *Genera lentitud estructural y riesgo organizacional.*

4 Falta de planeación de capacidad y gestión de recursos

Impacto generado (≈ 10%):

- Sobrecarga crónica del personal
- Prioridades cambiantes
- Burnout y rotación potencial

 *Conecta directamente personas, procesos y resultados.*

5 Carencia de indicadores clave (KPIs) y control preventivo

Impacto generado (≈ 5%):

- Problemas se detectan tarde
- No hay alertas tempranas
- Decisiones basadas en percepción

✂ *Impide corregir antes de que el daño sea mayor.*

✂ Resultado del Pareto

Causa crítica	% impacto estimado
PMO inexistente o débil	30%
Desalineación Ventas–Operación	20%
Centralización en CTO	15%
Falta de planeación de capacidad	10%
Falta de KPIs	5%
Total (20% de causas)	≈ 80% del problema

● El 80% de causas restantes (muchas triviales)

Estas incluyen:

- Errores operativos aislados
- Falta puntual de capacitación
- Herramientas no estandarizadas
- Problemas individuales de desempeño

✂ *Son reales, pero **no explican la magnitud del problema.***

🎯 Conclusión ejecutiva (clave para Dirección)

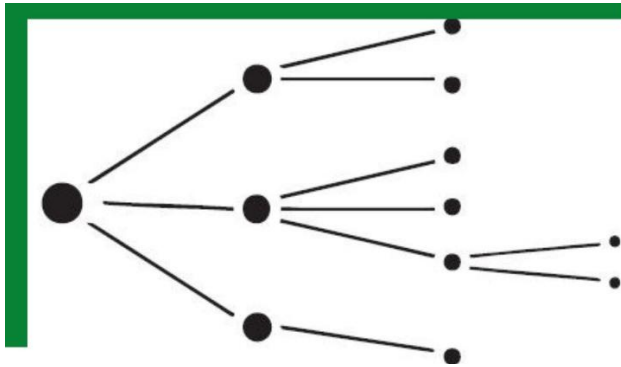
Si Diginova Solutions corrige estas 5 causas estructurales, resolverá la mayoría de sus problemas actuales sin atacar síntomas.

El análisis de Pareto demuestra que:

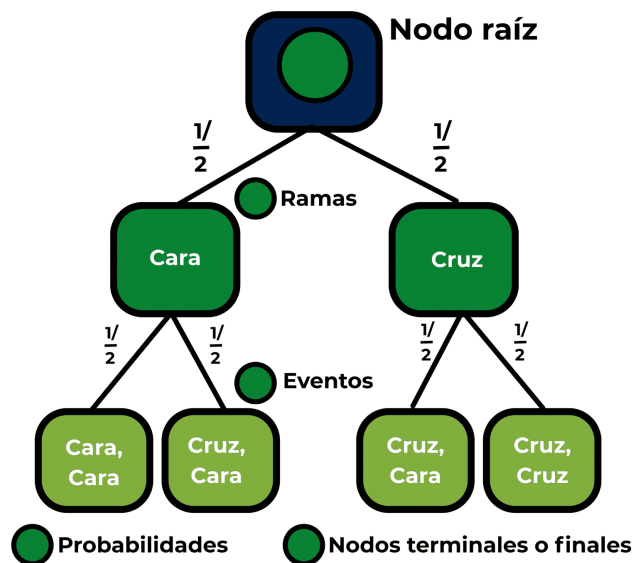
- El problema **no es el equipo**
- No es falta de esfuerzo
- Es un **problema de diseño organizacional y gobierno**

c. Diagrama de árbol

El diagrama de árbol es una herramienta visual que permite **desglosar un problema en causas principales y secundarias.**



A continuación te presentamos cómo realizar un diagrama de árbol. Para redactar un diagrama de árbol, es preciso conocer las partes clave que conforman su base estructural y tener en cuenta dos aspectos cruciales. Debemos seguir un orden, en primer lugar tener en cuenta que cada diagrama de árbol está compuesto por 3 elementos, es decir:



d. Diagrama de relaciones

Es una herramienta que ayuda a representar de manera visual **la red de interacciones causales entre distintos factores** que contribuyen a un problema organizacional. A diferencia del Diagrama de Ishikawa (que organiza las causas en categorías), este diagrama **muestra cómo cada factor se relaciona con los demás**, permitiendo detectar **cuáles generan más impacto** sobre el resto.

¿Cuándo utilizarlo?

- Cuando el problema es complejo y **tiene múltiples causas interrelacionadas**.
- Cuando no está claro **qué es causa y qué es efecto**.
- En sesiones de diagnóstico grupal, con participación de diferentes áreas o actores.

¿Cómo construirlo?

Define claramente el problema principal que se quiere analizar.

Haz una lista de causas posibles del problema (usando entrevistas, lluvias de ideas, 5 porqués, etcétera).

Coloca cada causa en una hoja o pizarra como si fueran nodos (círculos).

Analiza la relación entre cada par de causas. Pregunta:

- “¿La causa A influye en la causa B?”
- Si la respuesta es sí, **dibuja una flecha** que vaya de A hacia B.

Cuenta cuántas flechas salen y cuántas entran de cada causa:

- Δ Si una causa tiene muchas flechas salientes, **es influyente** → podría ser una causa raíz.
- ∇ Si una causa tiene muchas flechas entrantes, **es un efecto**.

Prioriza la intervención en las causas más influyentes, ya que resolverlas podría mejorar varios efectos a la vez.

Ejemplo aplicado en consultoría

Análisis de insatisfacción del cliente

Una empresa detecta un problema constante de insatisfacción del cliente. Para identificar las causas raíz, se listan los siguientes factores:

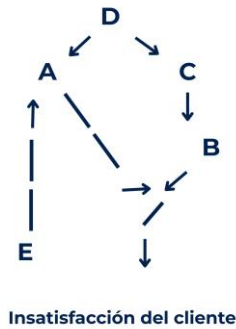
- A) Procesos internos lentos
- B) Mala comunicación entre áreas
- C) Alta rotación de personal
- D) Capacitación deficiente
- E) Tecnología obsoleta

Paso 1: Relacionar causas

El equipo analiza cómo se influyen las causas entre sí y genera estas relaciones:

- D (Capacitación deficiente) → A (Procesos lentos)
- D → C (Rotación de personal)
- C → B (Mala comunicación)
- B → A
- E (Tecnología obsoleta) → A
- A → Insatisfacción del cliente
- B → Insatisfacción del cliente

Paso 2: Construcción del diagrama



Paso 3: Interpretación

Causa	Flechas que salen	Flechas que entran
D	2	0
C	1	1
B	2	1
A	1	3
E	1	0

Tras realizar el análisis se deduce:

Capacitación deficiente (D) tiene el mayor número de flechas salientes → **es la causa más influyente**.

Procesos lentos (A) recibe muchas flechas → **es un efecto acumulado**, no una causa raíz. Aunque el problema visible es la insatisfacción del cliente, **el factor que más influye en toda la cadena es la capacitación deficiente**, ya que desencadena otros problemas como la rotación de personal y procesos ineficientes. **Actuar directamente sobre la causa raíz (capacitación)** puede mejorar el resto de los indicadores.

Diagrama de árbol y Diagrama de relaciones Diginova Solutions

Perfecto. Con base en el **documento anexo** (definición y metodología de **Diagrama de Árbol** y **Diagrama de Relaciones**) y en el **diagnóstico ya construido de Diginova Solutions**, a continuación desarrollo **ambos diagramas aplicados al caso**, siguiendo estrictamente la lógica metodológica del material.

🌳 DIAGRAMA DE ÁRBOL

Caso: Diginova Solutions S.A. de C.V.

🎯 Problema central

Retrasos recurrentes y bajo control en la ejecución de proyectos digitales, que impactan rentabilidad y satisfacción del cliente.

Nivel 1 – Causas principales

1. Falta de gobierno de proyectos
 2. Desalineación comercial–operativa
 3. Sobrecarga y mala gestión de recursos
 4. Centralización excesiva de decisiones
 5. Débil sistema de control y medición
-

Nivel 2 – Subcausas

1 Falta de gobierno de proyectos

- No existe PMO formal
- Metodologías no estandarizadas
- Falta de roles claros de control
- Seguimiento reactivo

2 Desalineación comercial–operativa

- Ventas promete plazos irreales
- No se valida capacidad antes de vender
- Falta de comunicación entre áreas

3 Sobrecarga y mala gestión de recursos

- Planeación de capacidad inexistente
- Múltiples proyectos por colaborador
- Prioridades cambiantes

4 Centralización excesiva de decisiones

- CTO concentra decisiones técnicas
- Falta de delegación
- Cuellos de botella de aprobación

5 Débil sistema de control y medición

- KPIs inexistentes o no usados
 - No hay alertas tempranas
 - Información dispersa
-

Nivel 3 – Efectos visibles

- Retrasos en entregables
- Reprocesos constantes
- Estrés organizacional
- Clientes insatisfechos
- Riesgo de pérdida de contratos

Interpretación del Diagrama de Árbol

El problema no es aislado ni operativo: **es estructural**, derivado de fallas en diseño organizacional, gobierno y alineación estratégica.

DIAGRAMA DE RELACIONES

Caso: Diginova Solutions

Problema a analizar

Ineficiencia y retrasos en la ejecución de proyectos digitales.

Causas identificadas (nodos)

- A) PMO inexistente o débil
- B) Centralización en el CTO
- C) Falta de planeación de capacidad
- D) Desalineación Ventas–Operación
- E) Falta de KPIs y control
- F) Sobrecarga del personal
- G) Retrasos en proyectos
- H) Insatisfacción del cliente

Relaciones causales (flechas)

- A → C
- A → E
- D → F
- D → G
- B → G
- C → F
- F → G
- E → G
- G → H

Conteo de influencias

Causa	Flechas que salen	Flechas que entran
A – PMO débil	2	0
B – Centralización CTO	1	0
C – Falta de planeación	1	1
D – Desalineación comercial	2	0
E – Falta de KPIs	1	1
F – Sobrecarga	1	2
G – Retrasos	1	4
H – Insatisfacción cliente	0	1

Interpretación del Diagrama de Relaciones

Causas más influyentes (raíces)

- A) PMO inexistente
- D) Desalineación comercial–operativa

- **B) Centralización en el CTO**

☞ Tienen **más flechas salientes y pocas o ninguna entrante**.

● **Efectos acumulados**

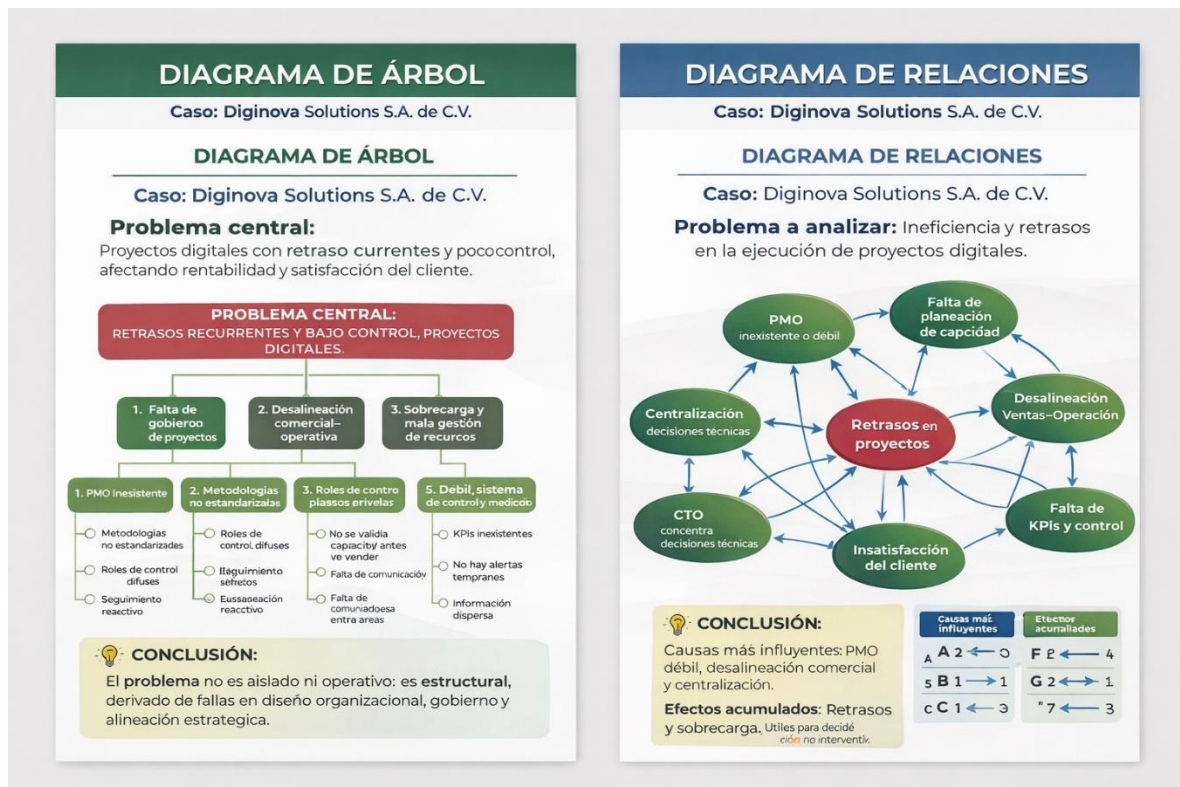
- **G) Retrasos en proyectos**
- **F) Sobrecarga del personal**

☞ Reciben muchas flechas, **no deben atacarse directamente**.

🔗 **Conclusión integradora**

- El **Diagrama de Árbol** muestra *qué* causas existen y cómo se descomponen.
- El **Diagrama de Relaciones** muestra *cuáles* influyen más sobre el sistema.
- Ambos confirman que:

El 80% de los problemas de Diginova Solutions se origina en pocas causas estructurales mal diseñadas.





Cuestionario dicotómico

Esta técnica se conoce comúnmente como **entrevista estructurada** o **encuesta mediante cuestionario dicotómico**.

Dependiendo del contexto y el objetivo de la investigación, puede recibir diferentes nombres específicos:

- **Preguntas dicotómicas:** Es el término técnico para las preguntas que solo admiten dos opciones, como "**Sí**" o "**No**", "**Verdadero**" o "**Falso**".
- **Embudo de preguntas (técnica del embudo):** Aunque suele combinar abiertas y cerradas, se utiliza para "profundizar" en un tema específico cerrando el cerco del interrogatorio hasta llegar a confirmaciones directas de sí o no.
- **Interrogatorio o Examen Directo:** En contextos legales o de auditoría, se utiliza esta técnica de preguntas cerradas para confirmar hechos específicos y limitar la narrativa del entrevistado.
- **Cuestionario estructurado:** Se basa exclusivamente en opciones predefinidas para facilitar el análisis estadístico y evitar ambigüedades en la recolección de datos.

Ventajas de esta técnica:

- **Precisión:** Elimina la interpretación subjetiva del encuestado.
- **Rapidez:** Permite procesar grandes volúmenes de información rápidamente.
- **Cuantificación:** Es ideal para estudios cuantitativos donde se busca medir la frecuencia de una respuesta específica.

Esta técnica es fundamental en los procesos de consultoría, especialmente durante la fase de **diagnóstico organizacional**. Los consultores la utilizan para validar hipótesis de manera rápida y estructurada antes de proponer soluciones.

En este contexto, se aplica principalmente a través de:

1. La Técnica del Embudo (Funneling)

Es la forma más común en consultoría para "profundizar". El consultor comienza con preguntas abiertas para entender el panorama general y gradualmente "cierra" el interrogatorio con preguntas de **sí o no** para confirmar puntos críticos de fricción o ineficiencias.

- *Ejemplo:* "¿Se cumple el protocolo de ventas?" → "Sí/No".

2. Checklists de Diagnóstico (Dicotómicos)

Se utilizan cuestionarios estructurados con respuestas dicotómicas (Sí/No) para evaluar el cumplimiento de estándares, normativas o procesos internos. Esto permite al consultor generar un **análisis cuantitativo** inmediato sobre el estado de la empresa.

3. Validación de Hipótesis

Tras una fase de observación, el consultor utiliza estas preguntas cerradas para obligar al entrevistado a tomar una postura clara, evitando ambigüedades que podrían retrasar el proyecto.

Cuándo la usa un consultor:

- **Auditorías operativas:** Para verificar si existen procesos documentados.
- **Entrevistas con directivos:** Para confirmar compromisos de inversión o cambios estratégicos.
- **Encuestas de clima:** Para obtener métricas directas sobre satisfacción o problemas específicos.

Aunque es muy útil por su **precisión y rapidez**, los consultores suelen combinarla con técnicas cualitativas como la entrevista en profundidad, para no perder matices importantes que una respuesta de "sí" o "no" podría omitir.

C. Herramientas de análisis

Dentro del análisis causal, existen diversas herramientas que ayudan a los consultores a estructurar y visualizar mejor los problemas organizacionales. Una de las más utilizadas es el **Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)**.

a. Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)

El **Diagrama de Causa y Efecto**, también conocido como **Diagrama de Ishikawa** o **Diagrama de Espina de Pescado**, es una herramienta visual desarrollada por **Kaoru Ishikawa** en la década de 1960. Su propósito es **identificar, organizar y analizar las posibles causas de un problema**.

Este diagrama permite clasificar las causas en diferentes categorías, facilitando su análisis y ayudando a descubrir la **causa raíz**.

Dependiendo del contexto, las categorías pueden variar. Sin embargo, en la mayoría de los casos se utilizan las **6M** (en manufactura) o variaciones en otros sectores.

Ejemplo práctico aplicado a la consultoría

Un consultor es contratado por una empresa de logística que enfrenta **entregas tardías a los clientes**. Para identificar la causa raíz, se elabora un **Diagrama de Ishikawa** con las siguientes posibles causas:

Problema: Retrasos en la entrega de pedidos.

- **Máquina:** Software de rastreo de paquetes obsoleto.
- **Método:** Falta de planificación en las rutas de entrega.
- **Material:** Vehículos en mal estado.
- **Mano de obra:** Conductores no capacitados en optimización de rutas.
- **Medio ambiente:** Tráfico excesivo en horas pico.
- **Medición:** No se tienen métricas de eficiencia en la entrega.

☑ **Causa raíz identificada:** Falta de planificación en las rutas y mal mantenimiento de los vehículos.

💡 **Solución:** Implementar un software de logística y mantenimiento preventivo de los vehículos.

Ventajas del Diagrama de Ishikawa

- Permite visualizar **todas las posibles causas de un problema** de manera estructurada.
- Fomenta el **trabajo en equipo** para el análisis de problemas.
- Ayuda a **identificar tendencias y patrones** dentro de los problemas organizacionales.
- Se puede aplicar en cualquier sector: **manufactura, servicios, salud, educación, TI, entre otros.**

Cómo elaborar un Diagrama de Causa y Efecto

1. Definir el problema a analizar (colocarlo en la cabeza del "pez").
2. Identificar las categorías principales de causas (las espinas grandes).
3. Desglosar cada categoría en causas más específicas.
4. Analizar cada causa para encontrar la raíz del problema.
5. Validar con datos y priorizar las causas más relevantes.
6. Desarrollar soluciones en función de la causa raíz.

b. Análisis cronológico

El **análisis cronológico** es una técnica que permite examinar **cómo un problema ha evolucionado a lo largo del tiempo**, identificando eventos clave que han contribuido a su aparición o agravamiento. Esta herramienta es esencial en consultoría porque ayuda a comprender **el contexto del problema**, facilitando la identificación de patrones y causas raíz.

Cómo realizar un Análisis Cronológico

- 1) Definir el problema a analizar
- 2) Recopilar datos históricos relevantes
- 3) Crear una línea de tiempo del problema
- 4) Identificar patrones y tendencias
- 5) Relacionar el análisis cronológico con el análisis causal

🔗 **Reinterpretarlo como una historia integral de la organización, donde podemos ver a través de los reportes históricos la evolución de las condiciones cualitativas y los indicadores cuantitativos relacionarse en el tiempo. (ERM)**

Uso del análisis cronológico para entender la evolución del problema

El análisis cronológico complementa el análisis causal al mostrar cómo las causas se manifiestan progresivamente en efectos más complejos.

En **Diginova Solutions** se identifican las siguientes etapas:

1. Crecimiento acelerado de ventas
2. Incremento de proyectos simultáneos
3. Saturación de equipos
4. Retrasos y reprocesos
5. Insatisfacción del cliente
6. Desgaste organizacional

Este enfoque permite identificar **causas ocultas** que no son evidentes en el análisis inmediato, pero que explican la recurrencia del problema.

Esta semana: Entrega parcial de Proyecto.

DNO

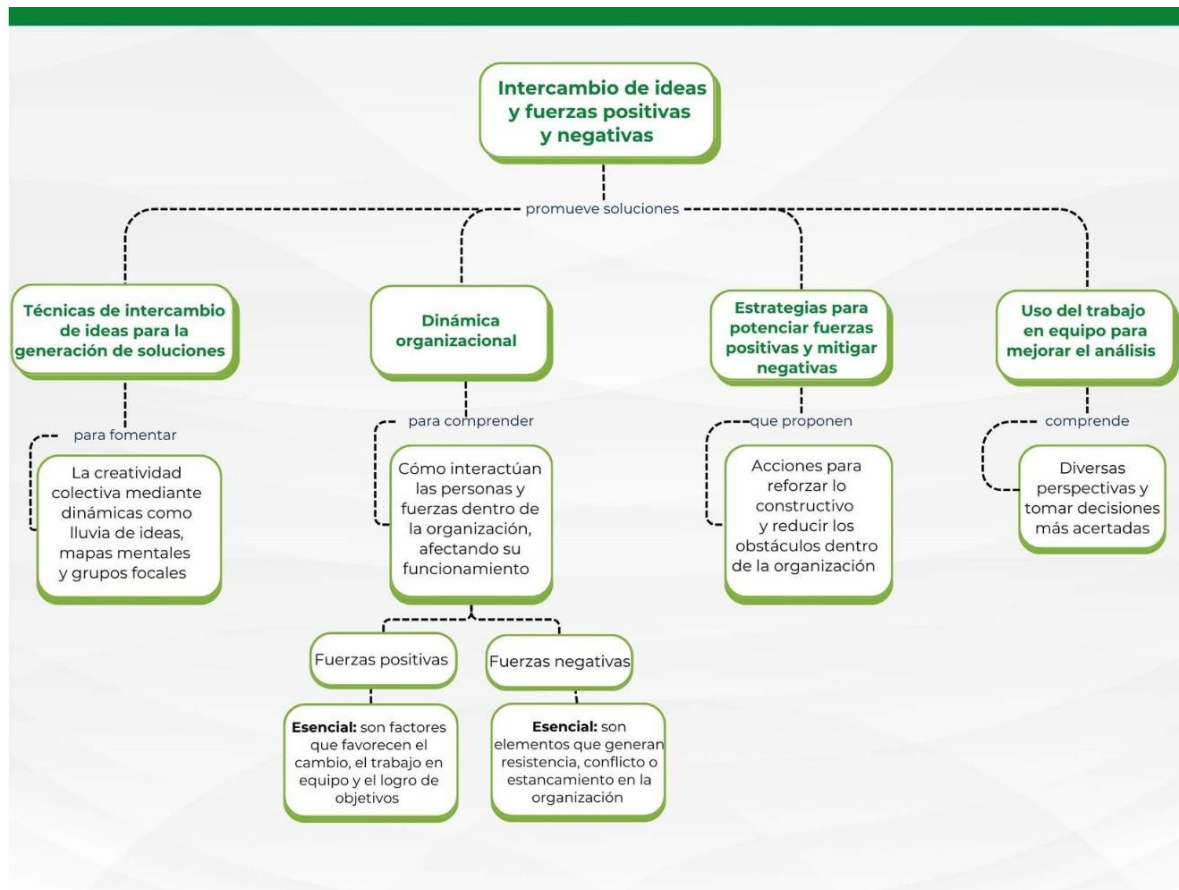
Tema 4

Intercambio de ideas y fuerzas positivas y negativas

Núcleo del trabajo del consultor: **facilitar la transformación positiva en entornos organizacionales complejos.**

Competencia

Analizar técnicas de intercambio de ideas, mediante la evaluación de fuerzas organizacionales, con el fin de generar soluciones colaborativas y estratégicas en procesos de consultoría.



👉 ✨ Una de las habilidades más valoradas por un consultor es su capacidad para **facilitar el pensamiento colectivo** y **guiar a los equipos** en la creación de soluciones innovadoras.

Técnicas de intercambio de ideas

Técnicas más relevantes

Algunas de las técnicas más relevantes para la consultoría son: **lluvia de ideas (brainstorming)**, **mapa mental**, **método 635**, **técnica de los seis sombreros**, y **SCAMPER**.

- A. Lluvia de ideas (brainstorming)
- B. Mapas mentales
- C. Método 635
- D. Técnica de los seis sombreros
- E. SCAMPER

A. Lluvia de ideas

La **técnica de la Lluvia de ideas (Brainstorming)** es una herramienta **creativa y colaborativa** utilizada para **generar la mayor cantidad posible de ideas** sobre un problema, reto u oportunidad, en un periodo corto de tiempo y **sin juzgarlas inicialmente**.

Se usa mucho en **consultoría, mejora de procesos, innovación, diagnóstico organizacional y planeación estratégica**, como en el caso de **Diginova Solutions**.

¿En qué consiste la Lluvia de ideas?

Consiste en reunir a un grupo de personas para **proponer ideas libremente**, partiendo de una pregunta o problema claramente definido, fomentando la **diversidad de perspectivas** y la **creatividad colectiva**.

La clave es que **primero se generan ideas y después se evalúan**, no al revés.

Principios fundamentales

La lluvia de ideas se rige por **cuatro reglas básicas**:

1. **Suspender el juicio**
 - No se critican, corrigen ni descartan ideas durante la sesión.
 - Todas las ideas son válidas, incluso las “locas”.
 2. **Cantidad sobre calidad (al inicio)**
 - Entre más ideas, mayor probabilidad de encontrar soluciones útiles.
 - La calidad se trabaja después.
 3. **Construir sobre ideas de otros**
 - Se permite mejorar, combinar o ampliar ideas propuestas por otros.
 4. **Libertad creativa**
 - Se fomenta pensar fuera de lo común.
 - Las ideas disruptivas son bienvenidas.
-

¿Para qué se utiliza?

La lluvia de ideas sirve para:

- Identificar **causas de un problema**
- Generar **soluciones posibles**
- Detectar **riesgos y oportunidades**
- Alimentar herramientas como:
 - Diagrama de Ishikawa
 - Árbol de problemas
 - Diagrama de relaciones
 - Análisis causal
 - Planes de mejora

Proceso paso a paso

1 Definir claramente el problema o pregunta

Debe ser **concreta y entendible**.

Ejemplo:

“¿Cuáles son las causas de los retrasos en los proyectos de Diginova Solutions?”

2 Seleccionar a los participantes

- Idealmente de **áreas distintas** (dirección, PMO, desarrollo, ventas, operaciones).
- Entre **5 y 10 personas** es un número óptimo.

3 Establecer reglas del ejercicio

Antes de iniciar, el facilitador aclara:

- No críticas
- Participación equitativa
- Tiempo limitado
- Todas las ideas se registran

4 Generación libre de ideas

- Cada participante aporta ideas de forma:
 - Verbal
 - Escrita (post-its, pizarrón, herramientas digitales)
 - El facilitador **documenta todo**, sin filtrar.
- Ejemplos de ideas generadas:
- Falta de planeación de capacidad
 - PMO inexistente
 - Sobrecarga de líderes técnicos
 - Mala definición de alcance
 - Cambios constantes del cliente
 - Falta de KPIs
 - Comunicación deficiente
-

5 Agrupación y organización

Una vez finalizada la lluvia:

- Se **agrupan ideas similares**
- Se eliminan duplicados
- Se clasifican por categorías (personas, procesos, tecnología, gestión, etc.)

6 Evaluación y priorización (fase posterior)

Aquí sí se analiza:

- Impacto
 - Frecuencia
 - Controlabilidad
 - Relación causa–efecto
- Se puede combinar con:
- Análisis de Pareto
 - Matriz de priorización
 - 5 Porqués
 - Diagrama de relaciones

Tipos de lluvia de ideas

♦ Tradicional

Ideas dichas en voz alta y registradas en tiempo real.

♦ Escrita (Brainwriting)

Cada participante escribe ideas de forma anónima.

Útil para evitar sesgos jerárquicos.

♦ Dirigida

Se guía por categorías específicas:

- Procesos
- Personas
- Tecnología
- Estructura

♦ Inversa

Se pregunta:

“¿Qué haría que el problema empeorara?”

Luego se invierte para generar soluciones.

Ventajas

- ✓ Fomenta participación
 - ✓ Genera gran volumen de información
 - ✓ Bajo costo
 - ✓ Rápida aplicación
 - ✓ Potencia el pensamiento creativo
 - ✓ Ideal para etapas de diagnóstico
-

Limitaciones

- ⚠ Puede dominarla una persona si no se modera bien
- ⚠ No garantiza soluciones viables por sí sola
- ⚠ Requiere facilitación efectiva
- ⚠ Necesita técnicas complementarias para análisis profundo

Aplicación directa en Diginova Solutions

En el caso de **Diginova**, la lluvia de ideas es ideal para:

- Identificar causas raíz de:
 - Retrasos en proyectos
 - Insatisfacción del cliente
 - Sobrecarga operativa
- Alimentar:
 - Diagrama de Ishikawa
 - Diagrama de relaciones
 - Árbol de problemas
- Generar insumos para un **diagnóstico consultivo e integral**

Cómo documentar una técnica de lluvia de ideas

A continuación se muestra **cómo se documenta formalmente una Lluvia de Ideas dentro de un diagnóstico organizacional**, usando el **caso de Diginova Solutions S.A. de C.V.**, con un **formato profesional, consultivo y auditable**, tal como se esperaría en un **informe de diagnóstico integral** o en un **expediente de evaluación**.

Documentación Formal de la Lluvia de Ideas

Diagnóstico Organizacional – Diginova Solutions S.A. de C.V.

1. Datos generales de la sesión

Elemento	Descripción
Técnica aplicada	Lluvia de ideas (Brainstorming estructurado)
Objetivo	Identificar causas de los principales problemas operativos y de gestión en Diginova Solutions
Fecha	[Fecha de la sesión]
Duración	90 minutos
Modalidad	Presencial / Virtual
Facilitador	Consultor externo
Relator	Analista de procesos
Alcance	Proyectos, estructura organizacional y gestión operativa

2. Problema o pregunta detonadora

Pregunta guía:

¿Cuáles son las causas principales que generan retrasos, sobrecarga operativa y baja estandarización en los proyectos de Diginova Solutions?

Esta pregunta fue validada previamente con Dirección y alineada a los objetivos estratégicos de la organización.

3. Participantes

Área	Puesto
Dirección General	Director General
Tecnología	CTO
Gestión de Proyectos	Líder de proyectos
Operaciones	Gerente de Operaciones
Comercial	Gerente Comercial
Recursos Humanos	Coordinador de Talento
PMO (función parcial)	Project Manager

Nota metodológica:

Se seleccionaron participantes de distintas áreas para asegurar diversidad de perspectivas y evitar sesgos funcionales.

4. Reglas de la sesión

Antes de iniciar, el facilitador estableció las siguientes reglas:

- No se permiten críticas ni juicios durante la generación de ideas.
- Todas las ideas son válidas.
- Se prioriza la cantidad de ideas.
- Se permite construir sobre ideas de otros.
- Todas las ideas serán registradas sin filtros.

5. Registro de ideas generadas (resultado bruto)

Durante la sesión se registraron **47 ideas**, de las cuales se presentan las más representativas:

#	Idea registrada
1	Falta de una PMO formal
2	Roles y responsabilidades poco claros
3	Sobrecarga del CTO en tareas operativas
4	Proyectos iniciados sin alcance definido
5	Cambios constantes del cliente sin control
6	Falta de métricas de desempeño

#	Idea registrada
7	Comunicación deficiente entre áreas
8	Ausencia de procesos estandarizados
9	Planeación reactiva
10	Falta de priorización de proyectos

6. Agrupación y categorización de ideas

Posteriormente, las ideas fueron **agrupadas por afinidad**, usando categorías de análisis organizacional:

Categorías definidas:

Categoría	Ideas asociadas
Estructura organizacional	Roles poco claros, duplicidad de funciones, falta de PMO
Gestión de proyectos	Mala planeación, alcance indefinido, cambios no controlados
Procesos	Falta de estandarización, ausencia de flujos formales
Personas	Sobrecarga de líderes, falta de capacitación
Control y seguimiento	Falta de KPIs, inexistencia de reportes formales
Comunicación	Silos organizacionales, comunicación informal

7. Análisis preliminar (post-lluvia)

Tras la organización de ideas, se identificaron **patrones recurrentes**:

- Alta concentración de ideas en **gestión de proyectos y estructura**
- Repetición del concepto “falta de formalización”
- Dependencia excesiva de personas clave

8. Vinculación con herramientas de análisis causal

Las ideas obtenidas alimentaron directamente las siguientes herramientas:

Herramienta	Uso
Diagrama de Ishikawa	Clasificación de causas raíz
Técnica de los 5 porqués	Profundización de causas críticas
Diagrama de relaciones	Identificación de causas motrices
Análisis de Pareto	Priorización del 20% crítico
Árbol de problemas	Relación causa–problema–efecto

9. Principales causas preliminares identificadas

Como resultado de la lluvia de ideas y su análisis inicial, se identificaron como **causas candidatas a causa raíz**:

- Ausencia de una PMO formal
- Falta de definición clara de roles y responsabilidades
- Planeación reactiva de proyectos
- Falta de controles y métricas
- Dependencia excesiva del CTO

Estas causas fueron posteriormente validadas con herramientas analíticas más profundas.

10. Conclusión de la aplicación de la técnica

La técnica de Lluvia de Ideas permitió recopilar información crítica desde distintas áreas, evidenciando que los problemas operativos de Diginova Solutions no son aislados, sino sistémicos y estructurales.

La información obtenida se considera **insumo válido y documentado** dentro del **diagnóstico integral**, al haber seguido una metodología estructurada y participativa.

11. Evidencia documental (anexo)

Se anexan al diagnóstico:

- Listado completo de ideas
 - Fotografías del ejercicio (si aplica)
 - Bitácora del facilitador
 - Acta de sesión firmada por participantes
-

B. Mapas mentales

Se presenta un **ejemplo aplicado y didáctico** del uso de la **herramienta de Mapas Mentales** para **Diginova Solutions S.A. de C.V.**, enfocado al **diagnóstico organizacional** y alineado con un enfoque **consultivo y de aula**.

Mapa Mental

Situación–Problema de Diginova Solutions

Propósito del mapa mental

Visualizar **cómo se relacionan los principales problemas, causas y áreas impactadas**, permitiendo comprender la situación de Diginova como un **sistema interconectado**, no como problemas aislados.

1. Idea central (nodo principal)

Situación–Problema de Diginova Solutions

Retrasos en proyectos, sobrecarga operativa y resultados inconsistentes que afectan la rentabilidad y satisfacción del cliente.

2. Ramas principales del mapa mental

Desde la idea central se desprenden **6 grandes ejes**, cada uno representando un conjunto de causas relacionadas.

1. Gestión de Proyectos

- Falta de PMO formal
- Planeación reactiva
- Proyectos iniciados sin alcance definido
- Cambios de cliente sin control
- Falta de metodología estándar

Relación clave:

Esta rama conecta directamente con retrasos, sobrecostos y conflictos con clientes.

2. Estructura Organizacional

- Roles y responsabilidades poco claros
- Duplicidad de funciones
- Falta de organigrama funcional actualizado
- Dependencia de personas clave

Relación clave:

*Impacta la **toma de decisiones**, la **coordinación** y la **rendición de cuentas**.*

3. Personas y Liderazgo

- Sobrecarga del CTO
- Liderazgo operativo en lugar de estratégico
- Falta de capacitación en gestión
- Equipos saturados

Relación clave:

*Conecta con **errores**, **agotamiento**, **baja productividad** y **rotación potencial**.*

4. Procesos

- Procesos no documentados
- Flujos de trabajo informales
- Ausencia de estandarización
- Dependencia del “cómo lo hace cada quien”

Relación clave:

*Genera **variabilidad en resultados** y dificulta la **escalabilidad**.*

5. Control y Seguimiento

- Falta de KPIs
- No existen tableros de control
- Seguimiento informal de proyectos
- Decisiones basadas en urgencias

✦ **Relación clave:**

Provoca **poca visibilidad del desempeño** y **reacción tardía a problemas**.

🟢 **6. Comunicación**

- Comunicación entre áreas deficiente
- Falta de canales formales
- Información incompleta o tardía
- Silos organizacionales

✦ **Relación clave:**

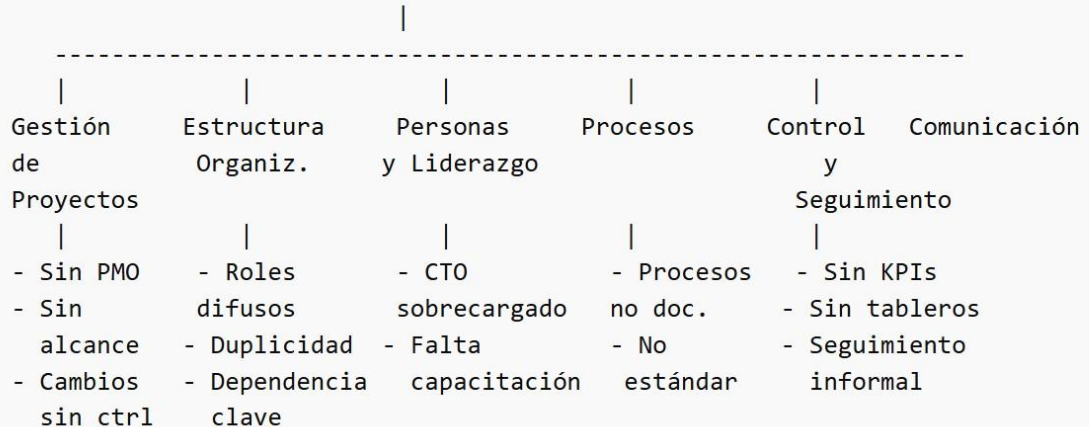
Aumenta los **errores**, los **malentendidos** y los **retrabajos**.

3. Representación textual del mapa mental (formato aula)

Código



SITUACIÓN-PROBLEMA DIGINOVA



4. Lectura analítica del mapa mental

El mapa mental permite identificar que:

- **La PMO y la estructura** son nodos altamente conectados.
- Los problemas **no nacen en un solo punto**, sino que se refuerzan entre sí.
- Existen **causas sistémicas**, no solo operativas.
- El **CTO aparece como nodo crítico**, concentrando múltiples tensiones.

5. Uso del mapa mental en el diagnóstico de Diginova

Este mapa mental sirve para:

- ✓ Entender la complejidad del problema
- ✓ Preparar el Diagrama de Ishikawa
- ✓ Construir el Diagrama de Relaciones
- ✓ Facilitar sesiones de análisis con Dirección
- ✓ Priorizar causas en la matriz de priorización
- ✓ Material visual para aula o comité directivo

6. Conclusión

El mapa mental evidencia que los problemas de Diginova Solutions son **estructurales, interrelacionados y acumulativos**, por lo que requieren **intervenciones integrales** y no soluciones aisladas.

Mapa mental y Diagrama de relaciones

Vamos a **conectar explícita y metodológicamente el MAPA MENTAL con el DIAGRAMA DE RELACIONES**, tal como se haría en un **diagnóstico consultivo formal** y como **material académico de maestría**.

La idea es que el estudiante (o Dirección) vea **cómo se pasa del pensamiento divergente al análisis causal estructurado**.

Conexión del Mapa Mental con el Diagrama de Relaciones

Caso: Diginova Solutions S.A. de C.V.

1 Función de cada herramienta (antes de conectar)

Mapa mental

- **Explora** el problema
- Organiza ideas sin jerarquía rígida
- Identifica *temas, factores y áreas*
- Responde: **¿Qué está pasando y dónde?**

Diagrama de relaciones

- **Analiza causalidad**
- Muestra relaciones causa-efecto
- Identifica causas raíz
- Responde: **¿Qué causa qué?**

Regla metodológica:

Todo elemento del diagrama de relaciones debe surgir del mapa mental.

2 Extracción de nodos del mapa mental

Del mapa mental de Diginova se identificaron los **nodos clave** (ideas principales), que se convierten en **elementos del diagrama de relaciones**:

Código Nodo (del mapa mental)

- | | |
|---|--|
| A | Falta de PMO formal |
| B | Roles y responsabilidades poco claros |
| C | Centralización de decisiones en el CTO |
| D | Falta de planeación de capacidad |
| E | Procesos no documentados |
| F | Falta de KPIs y control |

Código Nodo (del mapa mental)

- G Comunicación deficiente
- H Sobrecarga operativa
- I Retrasos en proyectos
- J Insatisfacción del cliente

3 Conversión del mapa mental al diagrama de relaciones

Criterio de conexión

Se pregunta sistemáticamente:

¿Este factor influye directamente en otro?

Si la respuesta es sí → se traza **flecha unidireccional**.

4 Diagrama de relaciones (representación textual)

Plain text

```

A (Falta de PMO)
├─> B (Roles poco claros)
├─> E (Procesos no documentados)
├─> F (Falta de KPIs)
└─> I (Retrasos en proyectos)

C (Centralización en CTO)
├─> B (Roles poco claros)
├─> D (Falta de planeación de capacidad)
└─> H (Sobrecarga operativa)

G (Comunicación deficiente)
├─> B (Roles poco claros)
├─> E (Procesos no documentados)
└─> H (Sobrecarga operativa)

D (Falta de planeación de capacidad)
├─> H (Sobrecarga operativa)
└─> I (Retrasos en proyectos)

H (Sobrecarga operativa)
├─> I (Retrasos en proyectos)
└─> J (Insatisfacción del cliente)

I (Retrasos en proyectos)
└─> J (Insatisfacción del cliente)
    
```



5 Lectura integrada Mapa Mental → Diagrama de Relaciones

Qué revela esta conexión

1. **Las causas primarias** (muchas flechas salientes):

- Falta de PMO
- Centralización en CTO
- Comunicación deficiente

2. **Las causas secundarias:**

- Roles poco claros
- Procesos no documentados
- Falta de planeación de capacidad

3. **Los efectos finales:**

- Sobrecarga operativa
- Retrasos
- Insatisfacción del cliente

 Esto valida el **Pareto** previamente identificado.

6 **Cómo se usan juntas en el diagnóstico**

Etapa	Herramienta
Exploración del problema	Mapa mental
Identificación de factores	Mapa mental
Análisis de causalidad	Diagrama de relaciones
Identificación de causas raíz	Diagrama de relaciones
Priorización	Pareto / Matriz
Propuesta de intervención	Árbol de objetivos

7 **Conclusión metodológica (nivel Maestría)**

El mapa mental permitió **pensar el problema**,
el diagrama de relaciones permitió **entenderlo**.

Ambos, conectados, demuestran que:

- El problema de Diginova **no es operativo**
- Es **estructural, sistémico y de diseño organizacional**
- Las soluciones deben iniciar **arriba**, no en los síntomas

C. Método 6-3-5

Variante de Brainwriting y Lluvia de Ideas

1 **¿Qué es el método 6-3-5?**

El **método 6-3-5** es una técnica estructurada de **generación de ideas por escrito**, derivada del **brainwriting**, cuyo nombre proviene de su dinámica básica:

- **6 personas**
- **3 ideas por persona**
- **5 minutos por ronda**

 En una sesión típica:

- Se realizan **6 rondas**
- Se generan **108 ideas en 30 minutos**
(6 personas × 3 ideas × 6 rondas)

2 ¿En qué se diferencia de la lluvia de ideas tradicional?

Lluvia de ideas

Método 6-3-5

Ideas verbales	Ideas escritas
Riesgo de dominancia	Participación equitativa
Influencia jerárquica	Anonimato relativo
Menos estructurada	Altamente estructurada
Menor volumen	Alto volumen de ideas

✦ Clave:

El 6-3-5 elimina el “ruido” de la discusión temprana y **prioriza el pensamiento individual + construcción colectiva.**

3 Reglas del método 6-3-5

1. No se evalúan las ideas durante el ejercicio
 2. No se justifican ni explican en el momento
 3. Se permite **mejorar, combinar o ampliar** ideas previas
 4. Se respeta estrictamente el tiempo
 5. Todas las ideas se documentan
-

4 ¿Para qué se usa en consultoría?

En consultoría organizacional, el método 6-3-5 se utiliza para:

- Identificar **causas raíz**
- Generar **alternativas de solución**
- Diseñar **intervenciones organizacionales**
- Evitar sesgos de autoridad
- Involucrar a múltiples áreas
- Acelerar diagnósticos participativos

✦ Es ideal cuando:

- El problema es **sistémico**
 - Existen **tensiones entre áreas**
 - Hay **niveles jerárquicos distintos**
 - Se requiere **evidencia metodológica**
-

5 Uso del método 6-3-5 en el caso Diginova Solutions

🎯 Objetivo de la sesión

Generar soluciones estructurales para reducir los retrasos en proyectos digitales y la sobrecarga operativa en Diginova Solutions.

6 Preparación de la sesión (Diginova)

Participantes (6)

1. Director General
2. CTO

3. Gerente de Operaciones
4. Líder de Proyectos
5. Gerente Comercial
6. Responsable de Talento / RH

Pregunta detonadora

¿Qué acciones estructurales puede implementar Diginova Solutions para eliminar los retrasos recurrentes en proyectos digitales?

Desarrollo del método 6-3-5 (ejemplo)

Ronda 1 (5 minutos)

Cada participante escribe **3 ideas**.

Ejemplos reales del caso:

Participante	Ideas propuestas
Director General	1) Formalizar PMO2) Comité de priorización3) KPIs de proyectos
CTO	1) Delegar decisiones técnicas2) Líderes técnicos por proyecto3) Backlog priorizado
Operaciones	1) Planeación de capacidad2) Carga máxima por recurso3) Calendario maestro
Proyectos	1) Metodología estándar2) Control de cambios3) Roles claros
Comercial	1) Validar capacidad antes de vender2) Fechas realistas3) Contratos con alcance
RH	1) Definir roles críticos2) Balance de cargas3) Plan de capacitación

Rondas 2 a 6

- Cada hoja rota al siguiente participante
- Cada persona:
 - **Amplía**
 - **Mejora**
 - **Combina**
 ideas previas

Ejemplo de evolución:

- “Formalizar PMO” →
“PMO con autoridad de priorización y control de capacidad”

Resultados consolidados (post-sesión)

Después de agrupar y depurar las 108 ideas, se identifican **clusters estratégicos**:

Ideas más recurrentes (alta frecuencia)

1. Fortalecer la PMO
2. Implementar planeación de capacidad
3. Alinear ventas con operación
4. Delegar decisiones del CTO

5. Establecer KPIs y tableros

✦ Coinciden con el **Pareto** y el **diagrama de relaciones**.

9 Integración con el diagnóstico de Diginova

Las ideas del método 6-3-5 alimentan directamente:

Herramienta	Uso
Mapa mental	Organización de ideas
Diagrama de relaciones	Causalidad
Árbol de problemas	Profundización
Árbol de objetivos	Soluciones
Plan de intervención	Acciones concretas

🔍 Conclusión consultiva

El método 6-3-5 permitió a Diginova Solutions pasar de la percepción individual a la **inteligencia colectiva estructurada**, reduciendo sesgos y enfocando la intervención en causas reales.

No solo generó ideas, sino **consenso técnico y directivo**, condición clave para el cambio organizacional.

El siguiente paso ideal sería:

- Documentar el **6-3-5 como evidencia del diagnóstico**
- Convertir este ejemplo en **actividad evaluable**
- Integrarlo al **plan de intervención**
- O diseñar la **plantilla oficial del método 6-3-5**

D. Técnica de los seis sombreros

La técnica de los **Seis Sombreros para Pensar** encaja perfecto en el caso de **Diginova Solutions**, porque el problema central **no es técnico**, sino de **toma de decisiones, sesgos y enfoques parciales**. Vamos paso a paso, con profundidad consultiva y ejemplo aplicado.

Técnica de los Seis Sombreros para Pensar

(Edward de Bono)

1. ¿Qué es la técnica de los Seis Sombreros?

Es una **técnica de pensamiento estructurado** que permite a un grupo analizar un problema **desde distintos enfoques mentales**, de forma ordenada y no confrontativa.

Cada “sombrero” representa **un modo de pensar específico**, y todos los participantes **piensan al mismo tiempo bajo el mismo enfoque**, evitando debates caóticos y choques de ego.

👉 No es para “tener razón”, sino para **pensar mejor**.

2. ¿Por qué es útil en consultoría organizacional?

En consultoría se usa cuando:

- Existen **posturas encontradas**
- Hay decisiones críticas
- Predomina la intuición sobre el análisis
- Los líderes se “atoran” en un solo enfoque (muy común en CTOs)

En Diginova, esta técnica ayuda a:

- Romper la **centralización cognitiva**
- Balancear visión técnica, negocio y personas
- Tomar decisiones **más completas y menos sesgadas**

3. Cómo funciona la técnica (metodología)

1. Se define un **problema claro**
2. El facilitador guía el uso secuencial de los sombreros
3. Todos usan el mismo sombrero al mismo tiempo
4. Se documentan aportaciones por sombrero
5. Se integran conclusiones

4. Los seis sombreros explicados

Sombrero	Tipo de pensamiento	Pregunta clave
 Blanco	Hechos y datos	¿Qué sabemos objetivamente?
 Rojo	Emociones e intuición	¿Qué sentimos al respecto?
 Negro	Riesgos y críticas	¿Qué puede salir mal?
 Amarillo	Beneficios y valor	¿Qué ganamos si funciona?
 Verde	Creatividad	¿Qué alternativas existen?
 Azul	Control y síntesis	¿Qué decidimos y cómo seguimos?

5. Aplicación en Diginova Solutions

Problema trabajado

Retrasos recurrentes y sobrecarga operativa en proyectos digitales, generando insatisfacción del cliente.

Sombrero Blanco – Hechos

Datos identificados:

- No existe PMO formal
- El CTO aprueba casi todas las decisiones
- 65% de proyectos se entrega fuera de tiempo
- No hay KPIs consolidados

- La capacidad real no se mide
👉 *Aquí no se opina, solo se describe.*

Sombrero Rojo – Emociones

Percepciones expresadas:

- Frustración por retrabajo constante
- Estrés por urgencias no planificadas
- Desgaste del CTO
- Sensación de “apagar incendios”
- Incomodidad al decir “no” al cliente

👉 *Las emociones explican resistencias al cambio.*

Sombrero Negro – Riesgos

Riesgos detectados:

- Pérdida de clientes estratégicos
- Burnout del equipo técnico
- Dependencia excesiva del CTO
- Escalamiento insostenible
- Reputación dañada

👉 *No es pesimismo, es prevención.*

Sombrero Amarillo – Beneficios

Oportunidades si se corrige:

- Mayor predictibilidad
- Mejor experiencia del cliente
- Reducción de estrés
- Escalabilidad del negocio
- Profesionalización de la gestión

👉 *Visualiza el valor del cambio.*

Sombrero Verde – Creatividad

Ideas propuestas:

- PMO ligera
- Comité de priorización
- Planeación trimestral de capacidad
- KPIs visibles
- Delegación progresiva del CTO
- Células de proyecto autónomas

👉 *Aquí se permiten ideas “fuera de la caja”.*

Sombrero Azul – Síntesis y decisión

Conclusiones del grupo:

- El problema es estructural, no individual
- La centralización genera cuellos de botella
- Se requiere rediseñar el modelo de gestión

Decisiones:

1. Crear PMO funcional
2. Implementar planeación de capacidad
3. Definir KPIs
4. Rediseñar gobernanza de proyectos

 *Este sombrero cierra y convierte en acción.*

6. Valor de la técnica en el diagnóstico de Diginova

Esta herramienta:

- Complementa el **diagrama de relaciones**
- Reduce conflictos entre áreas
- Legitima decisiones difíciles
- Facilita el **alineamiento directivo**

En Diginova, los Seis Sombreros permiten que **la organización piense como sistema**, no como silos.

7. Cuándo usar los Seis Sombreros en el caso Diginova

- ✓ Antes del plan de intervención
- ✓ En comité directivo
- ✓ En talleres de cambio
- ✓ Para validar decisiones estratégicas
- ✓ En formación de líderes

8. Conexión con otras herramientas del caso

Herramienta	Rol
<i>Ishikawa</i>	<i>Identifica causas</i>
<i>Pareto</i>	<i>Prioriza</i>
<i>Seis Sombreros</i>	<i>Equilibra decisiones</i>
<i>SCAMPER</i>	<i>Genera soluciones</i>
<i>PMO</i>	<i>Ejecuta</i>

El siguiente nivel sería:

- Documentar esta sesión como **evidencia metodológica**
 - Diseñar una **dinámica**
 - Integrarla al **plan de intervención**
 - Crear una **rúbrica de evaluación**
-

E. **Técnica SCAMPER**

Técnica SCAMPER

Herramienta de creatividad aplicada al análisis y rediseño organizacional

1. ¿Qué es SCAMPER?

SCAMPER es una técnica estructurada de generación de ideas que ayuda a **analizar, cuestionar y rediseñar** procesos, productos, servicios u organizaciones existentes mediante **preguntas guiadas**.

No busca ideas “desde cero”, sino **mejorar lo que ya existe**, lo cual la hace especialmente útil en **consultoría organizacional**, rediseño de procesos y transformación digital.

El nombre es un acrónimo de siete acciones cognitivas:

Letra	Acción
S	Substitute (Sustituir)
C	Combine (Combinar)
A	Adapt (Adaptar)
M	Modify / Magnify / Minify (Modificar)
P	Put to another use (Usar para otro fin)
E	Eliminate (Eliminar)
R	Reverse / Rearrange (Invertir / Reordenar)

2. ¿Para qué se usa SCAMPER en consultoría?

En consultoría organizacional, SCAMPER se utiliza para:

- Rediseñar procesos ineficientes
- Detectar oportunidades de mejora estructural
- Explorar soluciones sin resistencia emocional
- Facilitar talleres de co-creación
- Traducir problemas en **alternativas accionables**

👉 Es ideal **después del diagnóstico causal**, cuando ya se conocen las causas críticas (como en Diginova).

3. Cómo se aplica SCAMPER (metodología)

1. Se define **el objeto de análisis**
 - Proceso
 - Estructura
 - Modelo de gestión
 2. Se formulan **preguntas SCAMPER**
 3. Se generan ideas sin evaluar
 4. Se seleccionan las ideas viables
 5. Se integran al plan de intervención
-

4. Aplicación de SCAMPER en el caso Diginova Solutions

Objeto de análisis

Gestión de proyectos digitales, actualmente caracterizada por:

- Falta de PMO
- Centralización en el CTO
- Sobrecarga operativa
- Retrasos recurrentes
- Insatisfacción del cliente

S — Substitute (Sustituir)

Pregunta guía:

¿Qué elementos actuales pueden ser sustituidos?

Aplicación en Diginova:

- Sustituir la gestión informal de proyectos por una **PMO ligera**
- Sustituir decisiones ad-hoc del CTO por **criterios de priorización**
- Sustituir reportes verbales por **tableros visuales**

✦ *Insight:* El problema no es la falta de trabajo, sino el **modelo de gestión**.

C — Combine (Combinar)

Pregunta guía:

¿Qué procesos, roles o funciones pueden combinarse?

Aplicación en Diginova:

- Combinar planeación de ventas + planeación de capacidad
- Integrar KPIs comerciales y operativos
- Unificar seguimiento técnico y de negocio en comités quincenales

✦ *Insight:* La desconexión entre áreas genera promesas incumplibles.

A — Adapt (Adaptar)

Pregunta guía:

¿Qué prácticas exitosas pueden adaptarse al contexto?

Aplicación en Diginova:

- Adaptar marcos ágiles (Scrum / Kanban) sin burocracia
- Adoptar roles claros (PO, Líder técnico, PM)
- Adaptar prácticas de startups en crecimiento

✦ *Insight:* No se necesita “más metodología”, sino **metodología adecuada**.

M — Modify (Modificar / Magnificar / Reducir)

Pregunta guía:

¿Qué se puede modificar en intensidad, forma o alcance?

Aplicación en Diginova:

- Reducir intervención directa del CTO en operación
- Incrementar responsabilidad de líderes intermedios
- Modificar criterios de éxito (no solo velocidad, también calidad)

✦ *Insight:* El cuello de botella está en la **concentración de decisiones**.

P — Put to another use (Usar para otro fin)

Pregunta guía:

¿Qué recursos actuales pueden usarse de otra forma?

Aplicación en Diginova:

- Usar reuniones operativas como espacios de aprendizaje
- Convertir reportes de errores en insumos de mejora
- Utilizar backlog histórico para planeación predictiva

✦ *Insight:* Ya existe información valiosa, pero está subutilizada.

E — Eliminate (Eliminar)

Pregunta guía:

¿Qué actividades, pasos o prácticas pueden eliminarse?

Aplicación en Diginova:

- Eliminar aprobaciones innecesarias del CTO
- Eliminar proyectos sin alcance definido
- Eliminar retrabajo por falta de documentación

✦ *Insight:* Eliminar es tan importante como crear.

R — Reverse / Rearrange (Invertir / Reordenar)

Pregunta guía:

¿Qué pasa si invertimos el orden o la lógica actual?

Aplicación en Diginova:

- Definir capacidad **antes** de vender
- Establecer roles **antes** de asignar proyectos
- Priorizar valor al cliente antes que volumen de proyectos

✦ *Insight:* La raíz del problema está en el orden de decisiones.

5. Resultado del SCAMPER en Diginova

A partir del ejercicio, emergen **líneas claras de intervención:**

1. Creación de una PMO funcional
2. Rediseño del modelo de toma de decisiones
3. Planeación realista de capacidad
4. Descentralización operativa
5. Alineación comercial-operativa

👉 Todas **consistentes** con:

- Diagrama de relaciones
 - Pareto
 - Árbol de problemas
 - Método 6-3-5
-

6. Valor de SCAMPER dentro del diagnóstico

*SCAMPER actúa como **punte entre el diagnóstico y la solución**, permitiendo pasar de causas a alternativas sin perder rigor metodológico.*

El siguiente paso natural sería:

- Convertir este SCAMPER en **plan de intervención**
- Diseñar un **taller SCAMPER para grupo**
- Integrarlo como **evidencia metodológica formal**

Dinámica organizacional

▽ Fuerzas positivas

- Liderazgo inspirador
- Cultura en colaboración
- Aprendizaje organizacional
- Compromiso con la misión y la visión
- Reconocimiento y retroalimentación positiva

Herramientas para identificar fuerzas positivas

- Entrevista en profundidad
- Análisis de redes internas
- Encuestas de clima laboral
- Dinámicas apreciativas

Fuerza positiva	Indicador	Recomendación para el consultor
Liderazgo efectivo	Seguimiento voluntario y confianza grupal	Identificar líderes informales aliados
Colaboración	Flujos de comunicación abierta	Facilitar trabajo interáreas
Cultura de aprendizaje	Participación en capacitaciones	Vincular procesos de mejora continua
Alineación con la misión	Uso del lenguaje institucional	Conectar propuestas con valores comunes
Reconocimiento	Prácticas visibles de agradecimiento	Incorporar elementos de <i>feedback</i> positivo

▽ Fuerzas negativas

- Resistencia al cambio
- Falta de comunicación o mala comunicación
- Conflictos interpersonales o entre áreas
- Desmotivación del personal
- Estructuras rígidas o burocráticas

Herramientas para identificar fuerzas negativas

- Análisis FODA “interno”
- Entrevistas y grupos de enfoque (con personal de distintos niveles y áreas)
- Evaluaciones de clima organizacional
- Escucha activa

Fuerza negativa	Indicador	Recomendación para el consultor
Resistencia al cambio	Frases como “siempre lo hemos hecho así”	Introducir cambios en etapas progresivas
Mala comunicación	Rumores, contradicciones o confusión	Diseñar canales claros y efectivos
Conflictos interpersonales	Ambientes tensos, falta de colaboración	Facilitar espacios de resolución y escucha
Desmotivación	Ausentismo, baja participación	Diseñar acciones de reconocimiento y sentido
Burocracia o rigidez	Procesos largos o decisiones centralizadas	Proponer rediseño de flujos o estructuras

Estrategias para potenciar fuerzas positivas y mitigar negativas

- Una vez identificadas las fuerzas que actúan dentro de una organización —positivas y negativas—, el siguiente paso clave en el trabajo del consultor es **diseñar estrategias que fortalezcan las fuerzas impulsoras del cambio y reduzcan o transformen aquellas que lo bloquean.**
- Este proceso requiere tanto **sensibilidad organizacional como herramientas técnicas y metodológicas.** No se trata solo de “eliminar lo malo” y “premiar lo bueno”, sino de **gestionar conscientemente el equilibrio de energías internas**, reforzando lo que funciona, reencuadrando lo que limita y transformando la cultura desde la raíz.
- Para un consultor, estas estrategias representan el **punto entre el diagnóstico y la intervención efectiva.** Aquí es donde el análisis se convierte en acción concreta.

Enfoques estratégicos para potenciar fuerzas positivas

Refuerzos de liderazgos positivos

- Identificar y empoderar a los líderes formales e informales que promueven el cambio.
- Ejemplo: asignarles roles clave en equipos piloto de innovación.

Reconocimiento estructurado

- Crear o fortalecer sistemas de reconocimiento al buen desempeño, la innovación o la colaboración.
- Ejemplo: incluir métricas de colaboración en evaluaciones internas.

Cultura apreciativa

- Incorporar prácticas basadas en la *Indagación apreciativa*, enfocándose en lo que funciona.
- Ejemplo: iniciar reuniones con logros o aprendizajes recientes.

Capacitación orientada al propósito

- Ofrecer formaciones que fortalezcan las competencias vinculadas a las fuerzas positivas.
- Ejemplo: programas de liderazgo transformacional o comunicación efectiva.

Estrategias para mitigar o transformar fuerzas negativas

Gestión del cambio estructurada

- Abordar la resistencia de manera sistemática, con etapas claras de preparación, implementación y consolidación.
- Ejemplo: Comunicar el “para qué” del cambio desde el inicio y con claridad.

Resolución de conflictos

- Aplicar metodologías como la mediación, el diálogo estructurado o los círculos restaurativos.
- Ejemplo: talleres de resolución de conflictos entre departamentos con historial de fricción.

Revisión de procesos y estructuras rígidas

- Analizar y rediseñar procesos que generan lentitud o frustración.
- Ejemplo: simplificación de procesos de aprobación o digitalización de flujos internos.

Estrategias de motivación y sentido

- Conectar el trabajo diario con un propósito más amplio y significativo.
- Ejemplo: incorporar testimonios de beneficiarios de un servicio en presentaciones internas.

Herramientas recomendadas para el consultor	
Herramienta	Utilidad principal
Matriz de fuerzas de Lewin	Visualizar impulsores vs. barreras del cambio
Modelo ADKAR (Prosci)	Estructurar procesos de cambio con enfoque individual
DAFO/DOFA organizacional	Diagnóstico inicial y priorización de intervención
Mapa de actores	Identificar aliados y opositores en procesos de cambio
Rueda de fortalezas	Visualizar competencias positivas por equipo o área

La **Matriz de Fuerzas de Lewin**, también llamada **Análisis del Campo de Fuerzas**, es una **herramienta de diagnóstico y gestión del cambio** que permite entender **por qué un cambio avanza o se estanca** dentro de una organización.

Matriz de Fuerzas de Lewin

1. ¿Qué es la Matriz de Fuerzas de Lewin?

Es una herramienta desarrollada por **Kurt Lewin** que parte de la idea de que:

Todo comportamiento organizacional es el resultado del equilibrio entre fuerzas que impulsan el cambio y fuerzas que lo resisten.

La matriz permite **visualizar, evaluar y gestionar** esas fuerzas.

2. ¿Para qué sirve en consultoría?

En consultoría se usa para:

- Analizar viabilidad del cambio
- Identificar resistencias reales
- Diseñar estrategias de intervención
- Priorizar acciones
- Acompañar modelos de cambio (ADKAR)

3. Cómo funciona la Matriz de Lewin

La herramienta analiza dos tipos de fuerzas:

Tipo de fuerza Descripción

Impulsoras Favorecen el cambio

Restrictivas Se oponen al cambio

Cada fuerza se:

- Identifica
- Describe
- Valora (intensidad)

4. Pasos para elaborar la Matriz de Fuerzas

1. Definir el cambio deseado
2. Identificar fuerzas impulsoras
3. Identificar fuerzas restrictivas
4. Asignar peso o intensidad
5. Diseñar estrategias de acción

5. Aplicación en Diginova Solutions

Cambio analizado

Implementación de una PMO y rediseño del modelo de gestión de proyectos

Fuerzas impulsoras

Fuerza	Intensidad (1–5)
Crecimiento del negocio	5
Saturación operativa actual	4
Insatisfacción del cliente	4
Necesidad de escalabilidad	5
Apoyo de Dirección General	4

Fuerzas restrictivas

Fuerza	Intensidad (1–5)
Centralización en el CTO	5
Resistencia al cambio	4
Temor a burocracia	3
Falta de experiencia en PMO	3
Sobrecarga inicial	4

6. Interpretación del campo de fuerzas

- **Fuerzas impulsoras totales: 22**
- **Fuerzas restrictivas totales: 19**

👉 El cambio es **viable**, pero **requiere intervención consciente**.

7. Estrategias derivadas

Fortalecer impulsoras

- Patrocinio visible de Dirección
- Comunicación clara del diagnóstico
- Casos piloto de éxito

Reducir restrictivas

- PMO ligera (no burocrática)
- Delegación progresiva del CTO
- Capacitación y acompañamiento
- Implementación gradual

8. Relación con ADKAR

Fuerza	ADKAR
Resistencia	Desire
Falta de experiencia	Knowledge
Sobrecarga	Ability
Apoyo Dirección	Reinforcement

9. Valor de la Matriz de Lewin en Diginova

- ✓ Visualiza resistencias reales
- ✓ Reduce fracasos del cambio
- ✓ Conecta diagnóstico y acción
- ✓ Apoya decisiones directivas

10. Definición corta (para aula o examen)

La Matriz de Fuerzas de Lewin es una herramienta que analiza las fuerzas que impulsan o restringen un cambio organizacional para gestionar su viabilidad.

11. Siguiendo paso natural

- Convertir esta matriz en **gráfico visual**
- Integrarla al **plan ADKAR**

El **Modelo ADKAR** es un **modelo de gestión del cambio organizacional** desarrollado por **Prosci**, ampliamente utilizado en consultoría para **asegurar que las personas adopten y sostengan un cambio.**

Te lo explico **con rigor conceptual, lenguaje claro y aplicación directa al caso de Diginova Solutions.**

Modelo ADKAR (Prosci)

1. ¿Qué es ADKAR?

ADKAR es un **modelo orientado a las personas**, no al proyecto.

Parte de una idea clave:

El cambio organizacional solo ocurre cuando cada persona cambia.

El modelo describe **cinco elementos secuenciales** que una persona debe lograr para adoptar exitosamente un cambio.

2. ¿Qué significa ADKAR?

Letra	Elemento	Pregunta que responde
A	Awareness (Conciencia)	¿Por qué es necesario el cambio?
D	Desire (Deseo)	¿Quiero participar en el cambio?
K	Knowledge (Conocimiento)	¿Sé cómo cambiar?
A	Ability (Habilidad)	¿Puedo hacerlo en la práctica?
R	Reinforcement (Refuerzo)	¿Cómo se sostiene el cambio?

⚠ Si uno falla, el cambio se detiene.

3. ¿Para qué se usa ADKAR en consultoría?

ADKAR se usa para:

- Gestionar resistencias
- Asegurar adopción de nuevas prácticas
- Acompañar transformaciones digitales

- Implementar PMO, metodologías, nuevas estructuras
- Traducir el diagnóstico en **cambio real**

👉 En Diginova, es ideal para **implementar la PMO y el nuevo modelo de gestión**.

4. Cómo funciona el modelo ADKAR

ADKAR se aplica:

- **Persona por persona**
- Rol por rol
- Área por área

No es un plan de comunicación genérico, sino un **mapa de adopción del cambio**.

5. Aplicación del Modelo ADKAR en Diginova Solutions

Cambio a implementar

Creación de una PMO y rediseño del modelo de gestión de proyectos

A – Awareness (Conciencia)

Objetivo

Que todos entiendan **por qué el cambio es necesario**.

Mensajes clave:

- Los retrasos no son fallas individuales, sino estructurales
- La centralización genera cuellos de botella
- El crecimiento sin control pone en riesgo al negocio

Acciones:

- Presentación ejecutiva del diagnóstico
- Comunicación clara de impactos actuales
- Datos de retrasos y costos ocultos

D – Desire (Deseo)

Objetivo

Que las personas **quieran participar**.

En Diginova

Resistencias típicas:

- “Más procesos = burocracia”
- “Perder control” (CTO)
- “Más trabajo administrativo”

Acciones:

- Mostrar beneficios por rol
- Involucrar líderes clave en el diseño
- Visibilizar reducción de carga operativa

K – Knowledge (Conocimiento)

Objetivo

Que las personas sepan **qué hacer y cómo hacerlo**.

En Diginova

Contenidos:

- Qué es la PMO
- Roles y responsabilidades
- Metodología de proyectos
- Uso de KPIs y tableros

Acciones:

- Talleres prácticos
- Manuales breves
- Capacitación por rol

A – Ability (Habilidad)

Objetivo

Que puedan **aplicar el cambio en la práctica.**

En Diginova

Riesgos comunes:

- Sobrecarga inicial
- Falta de acompañamiento
- Curva de aprendizaje

Acciones:

- Acompañamiento del consultor
- Piloto con proyectos clave
- Coaching a líderes

R – Reinforcement (Refuerzo)

Objetivo

Evitar el retroceso.

En Diginova

Mecanismos de refuerzo:

- KPIs visibles
- Reconocimiento a buenas prácticas
- Revisión periódica de resultados
- Ajustes continuos

6. ADKAR vs enfoque tradicional

Enfoque tradicional	ADKAR
Cambia procesos	Cambia personas
Comunicación genérica	Comunicación por rol
Supone adopción	Verifica adopción
Enfoque técnico	Enfoque humano

7. Relación de ADKAR con el diagnóstico de Diginova

ADKAR:

- Reduce resistencia al cambio

- Asegura adopción de la PMO
- Convierte el diagnóstico en resultados
- Complementa el campo de fuerzas

8. Ejemplo de riesgo sin ADKAR

PMO implementada, pero:

- Nadie la usa
- Se ignoran los KPIs
- El CTO sigue decidiendo todo
- Los retrasos continúan

ADKAR evita esto.

9. Definición corta

ADKAR es un modelo de gestión del cambio que describe los cinco elementos que una persona debe lograr para adoptar exitosamente un cambio organizacional.

El **Mapa de Actores** es una herramienta **clave en consultoría organizacional y gestión del cambio**, especialmente útil en un caso como **Diginova Solutions**, donde los problemas **no son solo técnicos**, sino de **poder, influencia y toma de decisiones**.

Mapa de Actores

1. ¿Qué es un Mapa de Actores?

El **Mapa de Actores** es una herramienta de análisis que identifica y clasifica a las **personas, grupos o áreas** que:

- **Influyen** en un proceso, proyecto o cambio
- **Se ven afectadas** por él
- **Pueden facilitar o bloquear** su implementación

👉 Su objetivo es **entender quién importa, cómo impacta y cómo gestionarlo**.

2. ¿Para qué sirve en consultoría?

En consultoría organizacional se usa para:

- Identificar aliados y resistencias
- Diseñar estrategias de comunicación
- Gestionar el cambio (ADKAR)
- Evitar fallas políticas del proyecto
- Priorizar esfuerzos del consultor

En Diginova, sirve para **implementar la PMO y el nuevo modelo de gestión sin fricciones**.

3. Cómo funciona el Mapa de Actores

Normalmente se analizan dos variables:

- **Nivel de influencia / poder**
- **Nivel de interés / afectación**

Con esto se construye una matriz de cuatro cuadrantes.

4. Pasos para elaborar un Mapa de Actores

1. Definir el cambio o proyecto
2. Identificar actores relevantes
3. Evaluar influencia e interés
4. Ubicar actores en la matriz
5. Definir estrategia por actor

5. Aplicación del Mapa de Actores en Diginova Solutions

Cambio analizado

Implementación de la PMO y rediseño del modelo de gestión de proyectos

Actores clave identificados

Internos

- Director General
- CTO
- Gerente de Operaciones
- Líderes de Proyecto
- Equipo Técnico
- Área Comercial
- Talento / RH

Externos

- Clientes estratégicos
 - Proveedores tecnológicos
-

6. Mapa de Actores (clasificación)

Matriz Influencia – Interés

Cuadrante	Actores	Estrategia
Alta influencia / Alto interés	Director General, CTO	Involucrar activamente
Alta influencia / Bajo interés	Comercial	Mantener satisfechos
Baja influencia / Alto interés	Líderes de proyecto, Equipo técnico	Mantener informados
Baja influencia / Bajo interés	Proveedores	Monitorear

7. Análisis por actor clave (ejemplo)

CTO

- **Influencia:** Muy alta
- **Interés:** Alto
- **Riesgo:** Resistencia por pérdida de control
- **Estrategia:** Involucrarlo como sponsor técnico, no ejecutor operativo

Dirección General

- **Influencia:** Muy alta
- **Interés:** Alto
- **Rol:** Patrocinador del cambio
- **Estrategia:** Información clara + decisiones ejecutivas

8. Relación con ADKAR

Actor	Riesgo ADKAR	Acción
CTO	Desire	Mostrar beneficios personales
Equipo técnico	Ability	Capacitación y acompañamiento
Comercial	Awareness	Impacto de sobreventa
Líderes	Knowledge	Claridad de roles

9. Valor del Mapa de Actores en Diginova

- ✓ Anticipa resistencias
- ✓ Reduce conflictos políticos
- ✓ Facilita la implementación de la PMO
- ✓ Mejora la comunicación del cambio
- ✓ Aumenta probabilidad de éxito

10. Definición corta

El Mapa de Actores es una herramienta que identifica y analiza a los actores clave de un cambio para gestionar su influencia, interés y posibles resistencias.

La **Rueda de Fortalezas** es una herramienta muy potente y, a la vez, poco explotada en consultoría porque **cambia el enfoque del problema al potencial**, algo clave en procesos de cambio como el de **Diginova Solutions**.

La Rueda de Fortalezas

1. ¿Qué es la Rueda de Fortalezas?

La **Rueda de Fortalezas** es una herramienta de diagnóstico y desarrollo organizacional que permite **identificar, visualizar y potenciar**:

- Capacidades existentes
- Talentos clave
- Prácticas que ya funcionan
- Ventajas competitivas reales

👉 En lugar de enfocarse solo en “lo que está mal”, se centra en **lo que puede apalancarse para el cambio**.

Se basa en principios de:

- **Psicología positiva**
- **Appreciative Inquiry**
- **Consultoría apreciativa**

2. ¿Para qué sirve en consultoría?

En consultoría organizacional sirve para:

- Reducir resistencia al cambio
- Generar compromiso

- Identificar palancas de intervención
- Balancear diagnósticos muy problemáticos
- Diseñar soluciones realistas

En Diginova, evita que el diagnóstico sea percibido como **punitivo o negativo**.

3. Cómo funciona la Rueda de Fortalezas

La herramienta se representa como una **rueda dividida en segmentos**, donde cada segmento representa una fortaleza clave.

Cada fortaleza se evalúa en:

- Nivel actual
- Potencial de desarrollo
- Aporte al cambio

4. Pasos para construir la Rueda de Fortalezas

1. Definir el objetivo del análisis
2. Identificar fortalezas organizacionales
3. Agruparlas por categorías
4. Valorar su nivel
5. Analizar cómo apalancarlas

5. Aplicación de la Rueda de Fortalezas en Diginova Solutions

Objetivo

Identificar fortalezas organizacionales que faciliten la implementación de la PMO y el rediseño del modelo de gestión.

Fortalezas identificadas en Diginova

Categorías y fortalezas



Talento

- Alto nivel técnico
- Capacidad de aprendizaje rápido
- Liderazgos informales sólidos



Tecnología

- Dominio de herramientas digitales
- Infraestructura moderna
- Cultura de innovación



Cultura

- Flexibilidad
- Orientación a resultados
- Apertura al cambio



Mercado

- Clientes estratégicos
- Experiencia en proyectos digitales
- Reputación técnica



Innovación

- Capacidad de adaptación
- Soluciones personalizadas
- Mentalidad ágil

6. Representación conceptual de la rueda (texto)

TALENTO (4)
 TECNOLOGÍA (4) CULTURA (3)
 INNOVACIÓN (4) MERCADO (3)
 (Escala 1–5)

7. Interpretación de la Rueda de Fortalezas

- Talento y tecnología son **fortalezas altas**
- Cultura y mercado son **moderadas**
- La rueda no está equilibrada → hay **potencial de desarrollo**

👉 Esto indica que **el problema no es capacidad, sino estructura y gestión.**

8. Cómo se aplica estratégicamente en Diginova

Ejemplos de apalancamiento

Fortaleza	Cómo se aprovecha
Talento técnico	Líderes de proyecto
Cultura flexible	Adopción de PMO ligera
Innovación	Mejora de procesos
Tecnología	KPIs y tableros
Clientes	Casos piloto

9. Conexión con otras herramientas

Herramienta	Relación
DAFO	Fortalezas internas
ADKAR	Refuerza Desire
Campo de fuerzas	Potencia fuerzas impulsoras
PMO	Canaliza fortalezas
Diagnóstico integral	Balancea el análisis

10. Valor para el cambio en Diginova

- ✓ Reduce resistencia
 - ✓ Genera narrativa positiva
 - ✓ Aumenta compromiso
 - ✓ Hace viable la intervención
 - ✓ Evita enfoque punitivo
-

11. Definición corta

*La Rueda de Fortalezas es una herramienta que **identifica y visualiza las capacidades organizacionales** para apalancarlas en procesos de cambio y mejora.*

Trabajo en equipo

Uso del trabajo en equipo para mejorar el análisis

- El trabajo en equipo no solo es un valor organizacional; en consultoría, es una **herramienta estratégica de análisis y toma de decisiones**. Cuando se gestiona correctamente, un equipo diverso puede aportar **miradas complementarias, detectar riesgos con mayor precisión y generar soluciones más completas**.
- Para el consultor, fomentar y estructurar el trabajo en equipo como parte del proceso de análisis tiene beneficios claros: **mayor legitimidad de las conclusiones, enriquecimiento de los diagnósticos y compromiso con las soluciones** propuestas. Esto aplica tanto si se trabaja con el equipo del cliente como si se integra un equipo consultor multidisciplinario.

Ventajas del trabajo en equipo en procesos de análisis

Diversidad de perspectivas

- Cada miembro aporta experiencias, conocimientos y percepciones únicas.
- Aumenta la profundidad del análisis y la identificación de factores críticos.

Mayor detección de riesgos

- Equipos atentos y diversos pueden anticipar obstáculos que pasarían desapercibidos para un solo analista.

Validación cruzada de ideas

- La revisión colectiva permite contrastar interpretaciones y evitar sesgos individuales.

Compromiso con los hallazgos

- Cuando el equipo participa activamente en el análisis, hay mayor apropiación de los resultados y compromiso con las acciones.

Compromiso con los hallazgos

- Las propuestas generadas en grupo tienden a ser más viables, porque incorporan restricciones, recursos y realidades distintas.

Rol del consultor en equipos de análisis (Coach)

- Facilitador de diálogo y método: Garantiza que todas las voces sean escuchadas y que el análisis siga una estructura lógica.
- Conector entre visiones: Ayuda a integrar perspectivas contradictorias y encontrar puntos comunes.

- Traductor técnico: Convierte hallazgos del equipo en reportes o entregables comprensibles y accionables.
- Moderador de conflictos: Previene que diferencias personales interfieran en el análisis objetivo.

Técnicas colaborativas para análisis en equipo

<i>Técnica</i>	<i>Uso principal</i>
Mapa de actores	<i>Identificar intereses y relaciones de poder</i>
Análisis de causas raíz	<i>Profundizar en los orígenes de un problema</i>
Matriz de priorización	<i>Evaluar propuestas en función de impacto y factibilidad</i>
Grupos de enfoque	<i>Recoger opiniones cualitativas desde distintos roles</i>
Role playing o simulación	<i>Anticipar reacciones o escenarios futuros (constelaciones)</i>

Buenas prácticas para fomentar el análisis colectivo

- **Claridad en roles y objetivos:** cada miembro debe saber qué se espera de su participación.
- **Diversidad intencional:** formar equipos con perfiles variados en experiencia, área y nivel jerárquico.
- **Dinámicas de confianza:** actividades breves para romper el hielo y facilitar la apertura.
- **Espacios estructurados:** reuniones con agenda clara, tiempos definidos y reglas de participación.
- **Síntesis compartida:** usar mapas visuales, pizarras o herramientas digitales colaborativas.